

# **Путеводитель по владельческому контролю над бизнесом**

---

**Диагностика**



**Оксана Лангольф**

Оксана Лангольф

**Путеводитель по  
владельческому контролю  
над бизнесом. Диагностика**

«Автор»

2023

## **Лангольф О.**

Путеводитель по владельческому контролю над бизнесом.  
Диагностика / О. Лангольф — «Автор», 2023

Кем вы являетесь для вашего бизнеса - собственником или все же владельцем? Хотите проверить? У вас есть прекрасная возможность! Проведите диагностику владельческого контроля с помощью Путеводителя. Шаг за шагом. Без лишней воды и теории. Список отчетов для диагностики, которые можно запросить у сотрудников и рабочие таблицы для самостоятельного внесения данных - все это есть в Путеводителе. Быть владельцем - это значит управлять бизнесом и получать от него выгоды. Оставьте за собой право быть владельцем собственного бизнеса! Начните с диагностики. Книга будет полезна владельцам малого и среднего бизнеса. Тем, кто увяз в операционке и тем, кто передал управление директору. Кто чтит законы как 10 заповедей и кто иногда отступает от них. Кто в одиночку основал компанию и кто имеет компаньонов-соучредителей.

© Лангольф О., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Этот Путеводитель для вас	5
Введение	6
Об авторе	8
Определения понятий владелец, собственник, инвестор, директор	10
Так что же такое владельческий контроль?	12
Про объект и фундамент Владельческого контроля	14
Мониторинг внешней среды	22
Налоговая безопасность	23
Имущественная безопасность	24
Управленческая безопасность	25
Диагностика владельческого контроля	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# **Оксана Лангольф**

## **Путеводитель по владельческому контролю над бизнесом. Диагностика**

### **Этот Путеводитель для вас**

**если узнаете себя в одной из перечисленных ситуаций:**

Показатели вашего бизнеса снизились. Вы понимаете, что бизнес свернул с намеченного пути.

Вы чувствуете, что теряете вожжи управления бизнесом и не уверены, что в достаточной мере контролируете происходящее.

Или, наоборот, ваша компания в настоящий момент находится в процессе бурного роста. И в этом процессе главное – не потерять управляемость и контроль. Оставить их за собой, как за владельцем компании.

Если ваша компания находится в стагнации. Ранее проверенные методы преодоления кризиса не помогают. Показатели не меняются. Компания встала как вкопанная и не движется по направлению к поставленным целям.

В каждом из этих случаев диагностика поможет вам приблизиться к верному решению.

## Введение

Я восхищаюсь вами!

Вы стоите у руля своих компаний. Ведёте свои корабли сквозь кризисы, санкции и другие неблагоприятные обстоятельства к той цели, которую для себя поставили.

Вы принимаете решения и берёте ответственность не только за себя, но и за тех, кто пошёл за вами – за своих работников. Именно этим отличается бизнесмен от самозанятого – площадью взятой на себя ответственности.

И именно вы, бизнесмены, принимаете первый удар на себя.

Вы готовы работать в режиме 24/7/365 во благо своего бизнеса и заменяя собой сразу нескольких работников. Вы не опускаете руки в самых сложных ситуациях и готовы покорять свой Эверест снова и снова, пока не добьётесь поставленных целей.

Все потому, что вы относитесь к той категории людей, которых называют творцами. Творцы – это те, кто стремится к индивидуализации, независимости, самореализации. Им присущи креативность, творчество. Именно они обеспечивают стране экономическое развитие<sup>1</sup>.

Только **вы** знаете для каких целей создавали бизнес. И какими **вы** хотите видеть его перспективы. Именно **ваши** цели и **ваши** идеи должны воплощаться в вашем бизнесе. Поскольку **вы** – тот человек, который должен владеть **вашим** бизнесом, то есть контролировать его, управлять им и получать выгоды.

Вся моя двадцатилетняя практика доказывает, что успешное существование бизнеса, равно как и его развитие невозможны без правильно организованного владельческого контроля. Владельческий контроль над бизнесом – это обязанность собственника.

Вы сами управляете своим бизнесом, как директор или управляющий? Это не снимает с вас обязанности осуществлять владельческий контроль. Поскольку функциональный набор владельца и директора принципиально отличаются.

В чем их отличия?

В чем заключается владельческий контроль?

Как диагностировать текущее состояние вашего владельческого контроля над бизнесом сейчас?

Над чем стоит задуматься и какие шаги предпринять для настройки или усовершенствования своего контроля над бизнесом?

Обо всем этом вы узнаете из первой части Путеводителя.

Путеводитель – это не сухой текст и картинки.

Это список вопросов, которые как лакмусовая бумажка будут диагностировать состояние.

Также в Приложении к Путеводителю вы найдете ссылку на рабочие таблицы, которые необходимы для диагностики. Скачайте их и заполняйте собственными данными. Или же поручите заполнение своим работникам.

Анализируйте свой бизнес. Вполне возможно, вы сможете увидеть его с той стороны, которой раньше не приходилось.

А, может быть, найти подтверждение тем фактам, которые вы чувствовали интуитивно.

Как человек, влюбленный в математику и анализ, могу точно сказать, что цифры и показатели гораздо более объективные источники информации, нежели размытые «больше», «меньше», «все» и «никто».

---

<sup>1</sup> Метод Марины Мелия. Как усилить свою силу. Марина Мелия

*Желаю вам плодотворной работы и процветания вашему бизнесу!*

## Об авторе



Оксана Лангольф – ангел-хранитель собственников бизнеса.

Делаю диагностику бизнеса. Нахожу где у него болит и чем это можно вылечить. Совместно с владельцем и его командой достаём компанию из кризиса или повышаем ее эффективность.

Закрываю лазейки, через которые несунны и вредители внутри коллектива растаскивают бизнес: откатные схемы, неучтенка на производстве и другие способы поживиться за счет ресурсов компании.

Устраняю риски налоговых доначислений за дробление бизнеса. Выстраиваю архитектуру бизнеса с учетом деловой цели.

Создаю механизмы контроля за директором на расстоянии. Закрываю директору возможность использовать компанию в личных целях и чувствовать себя владельцем.

Создаю инструменты принятия решений владельцами, в том числе в случае конфликтов между ними.

Создаю отделы владельца в компании и индивидуальный набор метрик для отслеживания состояния дел.

Нахожу резервы для увеличения прибыли без увеличения объема продаж

Я не натягиваю в работе сову на глобус, а бизнес на популярные "готовые решения". Индивидуальная работа с каждым клиентом. Результаты, соответственно, тоже индивидуальные.

Считаю, что владельческий контроль – это святая обязанность любого собственника, который хочет, чтобы его бизнес жил и процветал. И поэтому, как настоящий ангел-хранитель, я помогаю собственникам построить владельческий контроль над компанией. Он станет



не только надежным фундаментом для принятия текущих решений, но и хорошей стартовой площадкой для роста.

Вы всегда можете обратиться ко мне за индивидуальной консультацией, mail: [oksana.langolf@yandex.ru](mailto:oksana.langolf@yandex.ru) или Телеграмм @OksanaLangolf.

## Определения понятий владелец, собственник, инвестор, директор

Давайте начнем с определений, чтобы мы с вами говорили на одном языке.

**Инвестор.** Это тот, кто вкладывает деньги в бизнес с целью получения прибыли от этого бизнеса на протяжении длительного времени. Он, как правило, владеет определенно долей бизнеса. Или имеет другие рычаги влияния на принятие решений. Инвестор не участвует в операционной деятельности. Но он может участвовать в принятии управленческих решений, касающихся стратегических вопросов развития компании.

Но. Инвестор – это не лицо, которое дало вам деньги в долг на развитие и после получило от вас обратно вложенные средства с процентами, и на этом до свидания. Таких людей называют кредиторами., займодавцами.

Очень часто приходится слышать от собственников, что они ищут инвесторов для своего бизнеса. А на самом деле ищут кредитора, который за сходную цену даст денег на развитие. Но никто в этот момент даже не рассматривает необходимость согласовывать с кредитором свои действия или взаимоотношения на длительной основе после того, как все вложенные средства с процентами будут возвращены.

Это принципиальная ошибка многих владельцев бизнеса, которая искажает взаимопонимание между сторонами.

**Собственник.** Это лицо, которое владеет бизнесом согласно государственным реестрам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. А также, это лицо, которое несет субсидиарную ответственность перед кредиторами в случае банкротства компании, а также правомочно совершать юридически значимые действия по отношению своему бизнесу. Но, наличие ответственности и прав в соответствии с законодательством, еще не означает, что собственник является Владелцем бизнеса.

**Владелец.** А вот владелец бизнеса – это лицо, которое контролирует бизнес, управляет им и получает от этого выгоды.

Для того чтобы собственник стал владельцем, он должен исполнять следующие *функции* по отношению к своему бизнесу:

- Формирование идеологии и долгосрочных целей;
- Стратегический маркетинг, выбор рынка и ключевых (концептуальных) продуктов;
- Создание, совершенствование и сохранение технологии;
- Формирование финансовой политики;
- Защита жизненно важных активов;
- Стратегическая безопасность бизнеса.

**Директор** (Исполнительный директор или управляющий). Это лицо, которое на операционном уровне воплощает идеи и стратегии Владельца бизнеса в жизнь. Он управляет процессами. Но в том русле развития, который утвержден Владельцем.

*Функции Директора:*

Реализация стратегических задач владельца.

Координация деятельности подразделений.

Инспекция деятельности компании.

Назначение заместителей.

Решение оперативных проблем, с которыми не справляются руководители подразделений.

Несение ответственности за прибыльность компании и ее жизнеспособность.

Заметьте, функции этих должностей (Владельца и Директора) принципиально различны. Но мне очень часто приходится работать с собственниками, которые являются также исполнительными директорами своих компаний. И только единицы, спустя годы такого совмещения, способны исполнять не только обязанности управляющего, но и обязанности Владельца.

Текучка и оперативное основательно затягивает и вот собственник контролирует только то, что создал когда-то, уже не мечтая и не желая о новых горизонтах или о каком-то развитии. Сохранить бы то, что есть.

Это шаг в направлении потери бизнеса, которые неосознанно совершается, когда владелец забывает о своих обязательствах.

## Так что же такое владельческий контроль?

Владельческий контроль – это те обязательства перед компанией, которые Владелец необходимо осуществлять. Правда жизни такова, что, если собственник не осуществляет владельческий контроль над бизнесом – он теряет бизнес. Бизнес или умирает, или же им начинает владеть кто-то другой, без вашего ведома и согласия. Например, наши компаньоны, которые оказались более расторопными. Или же наемный директор, который смог подчинить бизнес своим интересам и стать владельцем по факту, не являясь собственником.

При произнесении слова «контроль», у многих возникает ассоциация с аудитом или же проверкой надзорных органов. Пришли, показали на ошибки и ушли.

Но в случае владельческого контроля это сравнение некорректно. Владельческий контроль правильнее было бы назвать мониторингом в режиме нон-стоп. При владельческом контроле речь идет не только про контроль существующего состояния в бизнесе со стороны владельца, но и про постоянное совершенствование «слабых мест», знание о которых получено в процессе контроля.



**владельческого контроля** выглядят так, как показано на рисунке. Они не прекращаются и являются постоянным процессом ровно столько, сколько существует бизнес.

Владельцу бизнеса необходимо постоянно сверять ту цель, которая стоит перед бизнесом с ее фактической реализацией в жизни. И после этого делать одно из двух – или корректировать цель, или корректировать тактику достижения цели.

Некоторые собственники думают, что все вышеописанное – удел наемного управляющего. Дескать, я задал вектор развития, а наемный директор пусть хоть польку-бабочку танцует, но исполнит мои указания. И да, и нет.

Вы правы лишь отчасти. Наемный директор действительно необходим для того, чтобы выстраивать тактику достижения ваших стратегических целей.

Но проблема заключается в том, что иногда владельцы не в полной мере понимают состояние своего бизнеса и поставленные цели на этом этапе развития недостижимы.

Или же, что также распространено, директор услышал владельца, но понял по-своему. И соответственно, результат будет также мимо целей владельца.

Простой пример. Я попрошу вас нарисовать море. И каждый из вас нарисует его разным. В силу собственного опыта, в силу настроения на момент получения задания, в зависимости от степени развитости художественных способностей. Все это будет море. Но вряд ли хотя бы одно попадет точно в цель, которую я себе поставила – увидеть спокойное, ярко-бирюзовое море без единого барашка, зеркальной гладью раскинувшееся в бухте. Такое море, каким оно бывает в штиль ранним весенним утром, когда солнце только взошло.

В бизнесе происходит то же самое. Я видела компании, в которых владельцы в соответствии со своей стратегией развития из месяца в месяц ставят многомиллионные планы продаж, получая по факту сотни, если не десятки тысяч. О чем это? О том, что владельцы, скорее всего, находятся в иллюзиях по поводу состояния своей компании и качества (количества / востребованности на рынке) продукта, который компания производит. Ну, или им нравится видеть очень далекую перспективу, хотя бы на бумаге.

Получать информацию о состоянии бизнеса, анализировать ее, принимать решение об изменениях в компании или в стратегии, вносить изменения в компании, снова собирать информацию и анализировать. Такова спираль развития.

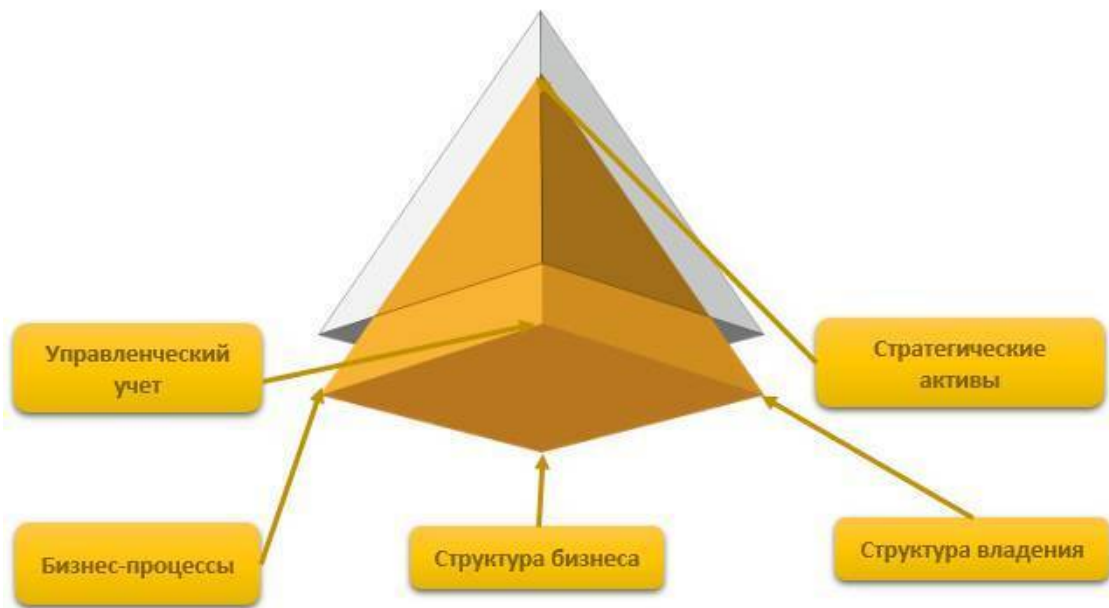
## Про объект и фундамент Владельческого контроля

Что конкретно является объектом владельческого контроля? В чем задачи владельческого контроля и на каком фундаменте он строится, максимально подробно показано на этом рисунке:

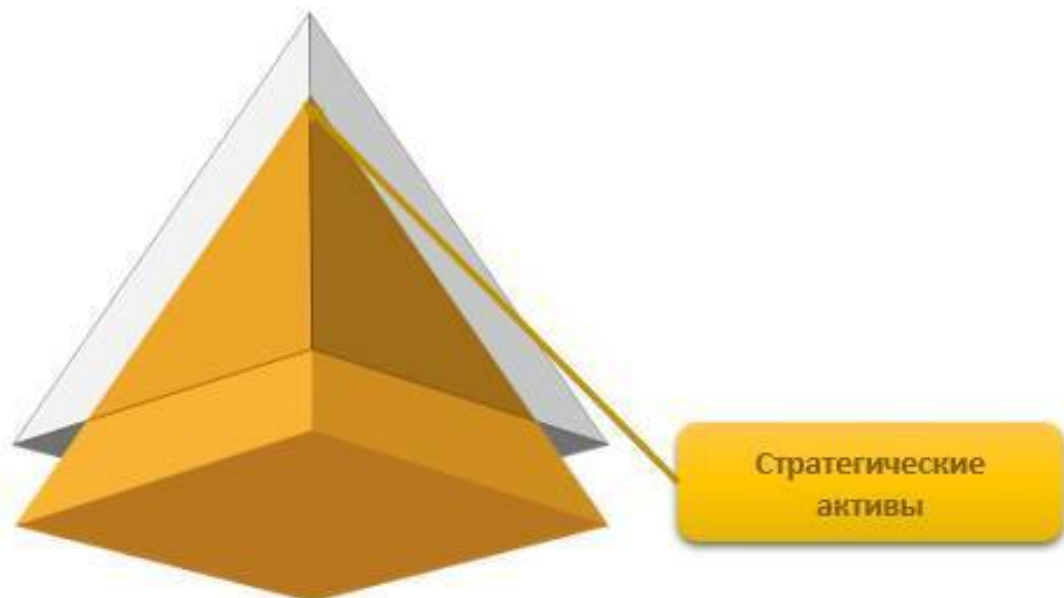


***Ваш бизнес – это пирамида, творцом которой являетесь ВЫ.***

Наверняка вы слышали или читали, что пирамиды являются собой уникальные по своему сооружению и конструкции и обладают некоторыми полезными свойствами. В частности, пирамиды вырабатывают и аккумулируют энергию. Пирамида очень похожа на ваш бизнес – внутри нее тоже образуются энергии, которые изменяют мир, не правда ли?



Золотая пирамида – это ваш бизнес. Его вершиной являются стратегические активы. Это то, что помогает аккумулировать энергию и создавать движение внутри пирамиды.



### **Стратегические активы**

, находящиеся на вершине пирамиды, это:

*Идеи и концепции – куда и каким путем идет ваш бизнес:*

Особенности бизнес-модели;

Концептуальный товар, работа или услуга;

Миссия, ценности и другие идейные составляющие, работающие на уникальность бизнеса или снижающие издержки на приобретение ресурсов;

***Имущество и прочие права***

Имущество, участвующее в основных бизнес-процессах;

Высоколиквидные активы;

Авторские и смежные права;

Патенты;

Ноу-хау;

Лицензии;

Другие стратегические ресурсы;

***Деятельность и связи***

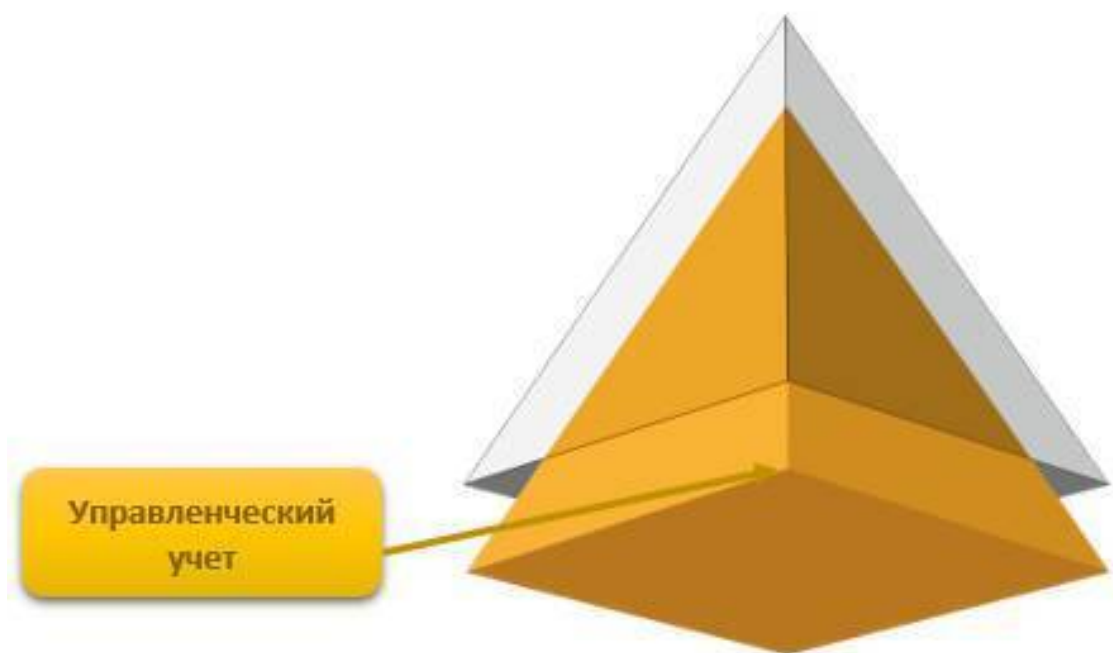
Система управления компанией;

Система управления внутри компании;

Система внешних связей

Но все эти стратегические активы не смогут создавать энергию внутри пирамиды, если не будут опираться на прочный фундамент.

А фундаментом, дающим опору бизнесу, являются:



**Управленческий учет**

(УУ),

включая финансовый учет в компании (группе компаний).

УУ – это систематизированная информация в денежных и неденежных показателях о том, что происходит в вашем бизнесе на каждом этапе его развития. Информация о том, куда



и с какой скоростью он движется, насколько он близок или далек от достижения поставленных владельцем целей.

Компании, в которых отсутствует полноценный УУ, не могут быть уверены, что принимают решения, опираясь на объективные данные о происходящем. Более того, в таких компаниях невозможно оценить эффективность принятых решений и выстроить перспективу.

А, следовательно, и решения, принятые без объективной картины происходящего, могут быть не только не полезны для вашего бизнеса, но и чрезвычайно вредны.

Дополнительно хочу отметить, что бухгалтерский учет и налоговый учет, который ведет бухгалтерия и информация, передаваемая в налоговые органы не являются заменой управленческому учету. Я бы назвала управленческий учет полной базой данных о бизнесе, которая дает ответы на все возникающие вопросы о свершившихся событиях. Почему так? Насколько эффективно? Как улучшить?

А еще дает возможность ответить на вопрос «что будет, если», опираясь на имеющийся уникальный опыт вашего бизнеса и учитывая внешние воздействия.

«Зачем мне все это? У меня уже есть бухгалтер, она ведет отчетность» – могут быть только от непонимания процесса. Бухгалтерский учет – для внешних пользователей. Это учет, который ведется по единым в стране (и в мире) правилам игры. И дает возможность различным внешним пользователям делать выводы о вашем бизнесе (будь то банки, государство, потенциальные инвесторы и другие).

В бухгалтерской отчетности вы не найдете, например, ответов на вопросы:

- сколько неликвидов лежит у меня на складе? Почему эти позиции неликвидны? Какую долю занимают товары, становящиеся неликвидами в каждом закупе? Во сколько мне обходится содержание неликвидных позиций на складе?

- сколько просроченной дебиторки у меня в общем объеме? Деление дебиторки по срокам ее погашения? Какие меры ведутся по взиманию дебиторской задолженности с контрагентов? Каков процент дебиторки нереальной к взысканию, но еще находится на балансе? А сколько из этой дебиторки занимают «зависшие» долги с аффилированными лицами?

- такие же вопросы по кредиторке?

- какой из продуктов является наиболее эффективным и какова его эффективность? Какова его доля в общем объеме продаж?

- в какое время суток/дни недели/месяцы покупатели особенно активны? Какой продукт потребляется более активно, а какой – менее?

И так далее.

Бухгалтерская отчетность – это то как внешние пользователи и контролирующие органы видят ваш бизнес. Но взгляд Владельца – это не взгляд со стороны.

Управленческий учет – это полная информация обо всем происходящем в вашем бизнесе, которая дает возможность получить любую интересующую в данный момент аналитику и принять на ее основании грамотное и эффективное решение. Решение, которое или приблизит вас к достижению стратегических целей, или, наоборот, отодвинет от них на неопределенное расстояние.



### **Бизнес-процессы (БП)**

. Говоря о бизнес-процессах, я имею в виду любые операции внутри бизнеса, которые помогают решать поставленные задачи и зарабатывать.

Идеальной является ситуация, когда все бизнес-процессы в компании алгоритмизированы, четко описаны с распределением полномочий и ответственности за действия на каждом этапе.

При таком подходе время на объяснение последовательности действий для вновь принятых сотрудников кратно снижается, как и количество ошибок, допускаемых в процессе ведения деятельности.

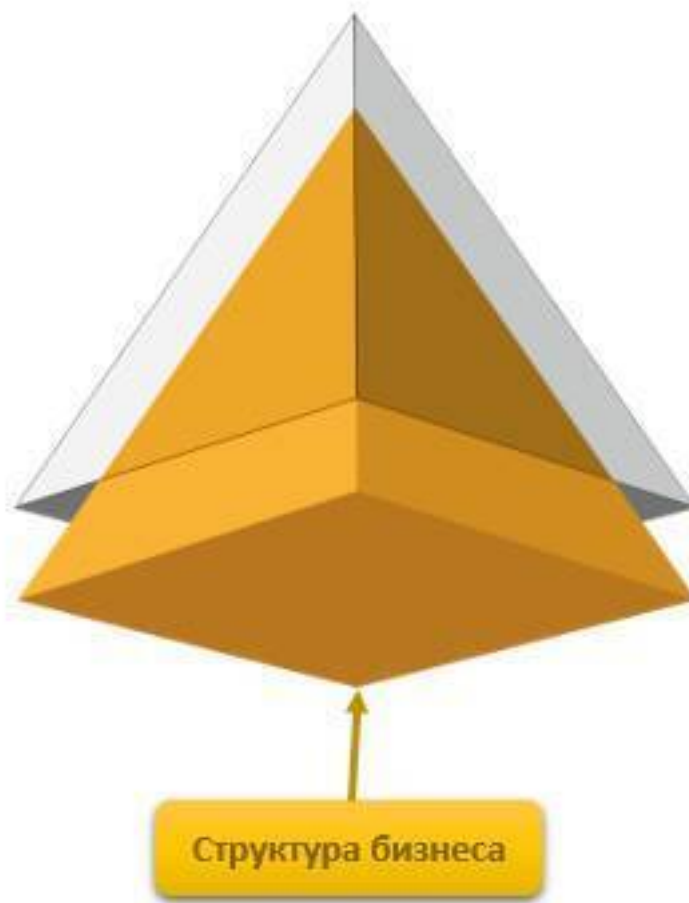
К тому же именно четко описанные бизнес-процессы помогают быстро находить и расширять «узкие горлышки», что в целом повышает пропускную способность каждого звена в бизнесе и работает на достижение поставленных целей.

Обратная ситуация – понимание всего алгоритма бизнес-процессов и обязанность принимать решения находится только в головах и руках избранных работников в бизнесе, а еще хуже – исключительно в голове собственника.

В таком случае избранные наемные работники или собственник становятся не только носителями тайных знаний, но еще и обязаны прямо или косвенно участвовать на каждом этапе выполнения бизнес-задачи.

Истощение, выгорание и вероятность в потоке текучки потерять ключевой смысл всего происходящего.

Алгоритмизация бизнес-процессов – это описание последовательности действий по этапам, внутри каждого этапа, с обозначением ответственных лиц на каждом шаге. С определением количественных и качественных характеристик результата работы на каждом шаге.



### **Структура бизнеса (СБ)**

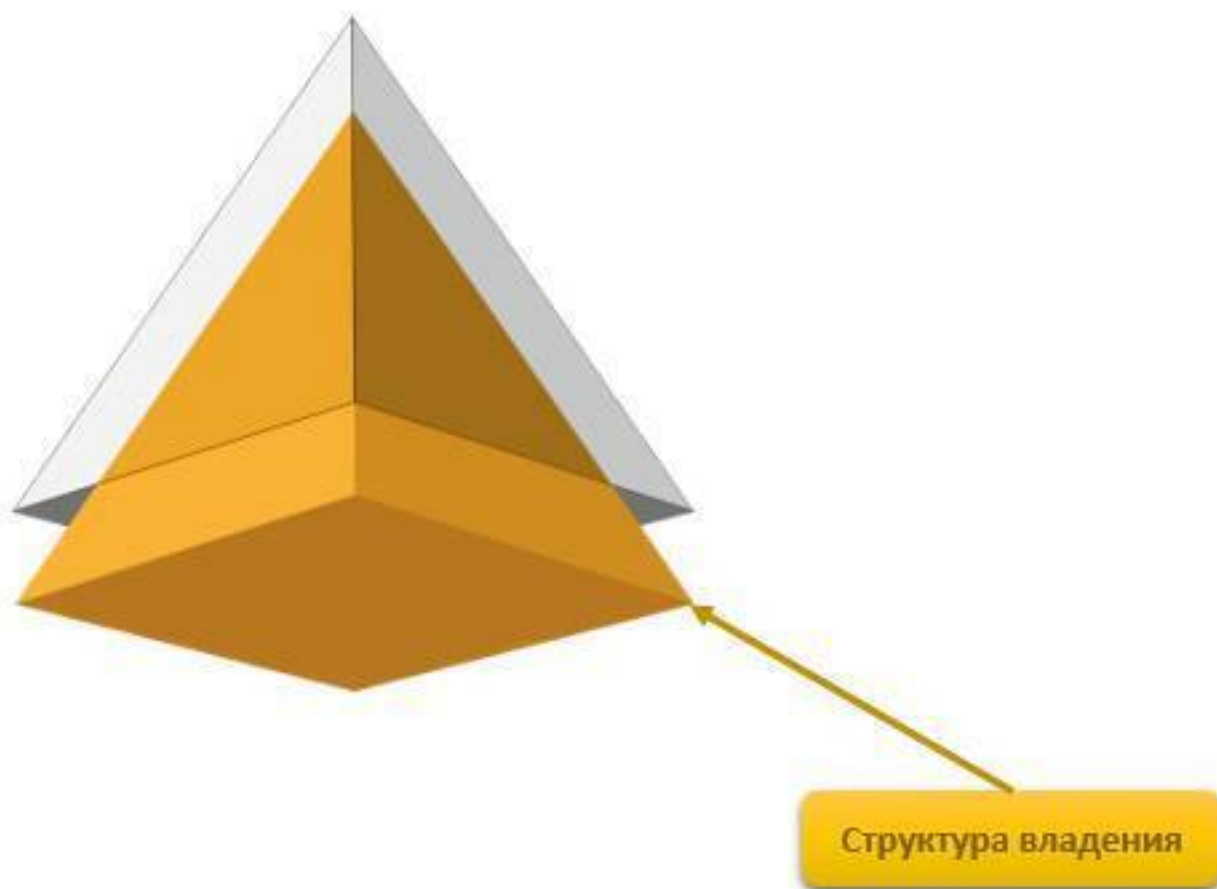
. Когда весь бизнес осуществляется в рамках одного-единственного юридического лица или индивидуального предпринимателя, каких-либо вопросов к структуре не возникает. Все просто и понятно.

Сложности начинаются тогда, когда ваш бизнес расплзается за пределы одного лица. Появляется то, что любят называть виртуальным холдингом – дробление бизнеса на несколько юридических лиц и ИП и размазывание ответственности, оборотов, ресурсов и прибыли между ними.

Чаще всего это происходит в тот момент, когда в бизнесе видят снижение налоговых издержек единственным способом повысить экономические показатели и добиться экономического эффекта.

Но, в погоне за экономическими эффектами, теряется бдительность, включаются в круг бизнеса номиналы, начинаются сомнительные сделки.

Все это лишает компанию управленческой, налоговой и имущественной безопасности. Бизнес теряет устойчивость и становится зависимым от внешних, порой недружественных, лиц.



**тура владения (СВ).** Все просто и понятно, когда собственник единолично владеет компанией. И просто, когда компания развивается «на свои». Никаких привлеченных инвесторов и никаких компаньонов.

Но все меняется, когда есть инвесторы и совладельцы. Разграничение прав и обязанностей, необходимость согласования всех действий и те ситуации, когда бизнес рискует встать «на стоп», если собственники не договорились промеж собой или с Инвесторами.

Ситуация еще более усложняется, когда вы вступаете в бизнес-союз с пресловутым и таким популярным 50/50.

Кто из вас будет принимать решительные шаги и брать на себя ответственность за них?

Кто из вас является локомотивом бизнеса и его главным лицом даже при половинной доле?

Как вы отразили это в учредительных документах – уставе, корпоративном договоре?

Как говорят опытные собственники – проблемы у учредителей возникают в двух ситуациях

когда нужно дополнительно вложиться в бизнес,  
и когда начинается дележ прибыли.

Все эти вопросы прямо или косвенно могут повлиять на успешность вашего дела.

Только при решении всех четырех уровней вопросов, при построении крепкого фундамента из кирпичиков под названием:

- управленческий учет,
- бизнес-процессы,
- структура бизнеса,

– структура владения,  
ваш бизнес будет эффективным и управляемым.

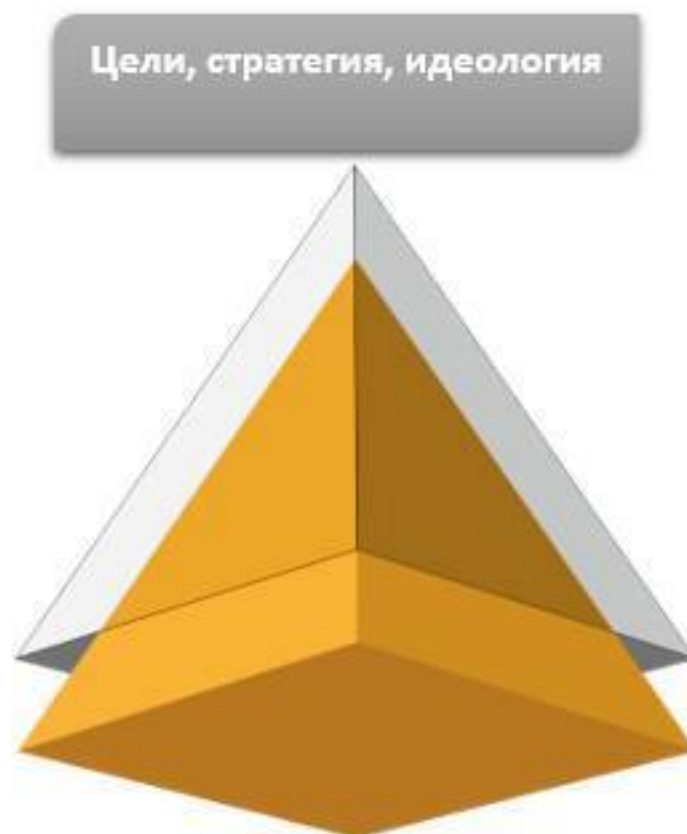
А вы сами – будете понимать – ЧЕМ конкретно вы управляете, ЧТО вы ведете в прекрасное далеко и каковы перспективы у вашей затеи.

*А теперь перейдем к прозрачной пирамиде, которая прикрывает собой ваш бизнес.*



Именно верхняя, прозрачная пирамида мной задумана как олицетворение владельческого контроля. Она прозрачна, чтобы владелец мог:

- иметь доступ к любой информации;
- понимал, как те или иные решения в бизнесе реализуются,
- какой есть потенциал;
- и насколько он совпадает с ожиданиями;
- какие есть сложности, требующие решения и вмешательства со стороны владельца.



Вершиной прозрачной пирамиды являются **цели, стратегия и идеология**. То, что является своеобразным движком для вашего бизнеса. Плюс короткая, но емкая миссия, которая вместила в себя ответы на вопросы – куда вы идете, для чего и каким путем.

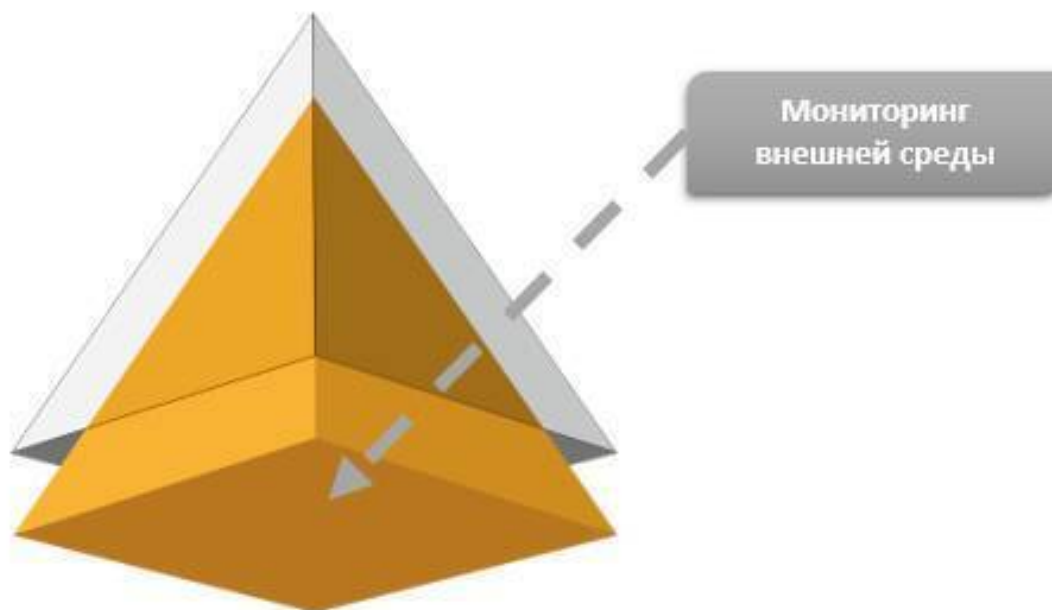
Вершина пирамиды просто обязана корректироваться на вопросы безопасности и мониторинг внешней среды.

В противном случае, и цели, и идеология будут оторваны от реального бизнеса. А вы, следовательно, будете находиться в иллюзиях во время планирования перспектив

Стратегия – это не таблица умножения, зафиксированная единожды и навечно. Это то, что необходимо переосмысливать и корректировать каждый раз, когда:

- ваш бизнес изменился (вырос, уменьшился, поменял структуру или направленность)
- изменилась внешняя ситуация (политическая, экономическая, социальная или другая)
- изменилось законодательство
- изменились цели собственника
- другие факторы.

## **Мониторинг внешней среды**



Мониторинг внешней среды жизненно необходим как один из важнейших элементов владельческого контроля.

### **Какие внешние факторы необходимо мониторить?**

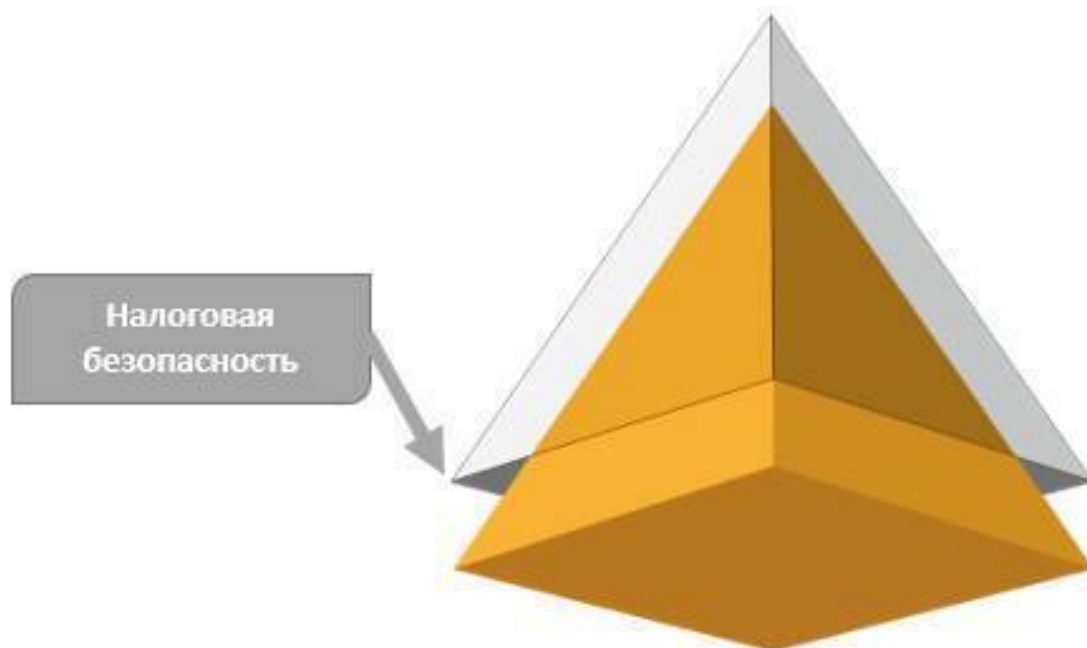
Политические  
Социальные  
Экономические  
Научно-технические  
Природные  
Правовые  
Международные

Собственник должен владеть актуальной информацией о происходящем в стране и в мире. Чтобы не оказаться в ситуации разработки грандиозных планов по строительству свечных заводиков в тот момент, когда тотальная электрификация страны уже выходила на финишную прямую.

Хотя, если изменить стратегию на строительства свечных заводиков для потребителей, которые связаны с эзотерикой или же свечи для удовлетворения эстетических запросов некоторых категорий населения – то почему бы и да?

Мониторинг внешней среды – это важное условие формирования адекватной и реализуемой стратегии развития вашего бизнеса.

## **Налоговая безопасность**



Налоговая безопасность в бизнесе – проведение комплекса мероприятий по оптимизации налоговой нагрузки для создания гарантий нормальной работы внутри компании в изменяющейся налоговой среде.

Основу безопасности в этом сегменте составляют:

- правильная оценка имеющихся налоговых рисков;
- проведение налогового анализа;
- повышение уровня организации учетных процессов внутри предприятия;
- обеспечение высокого качества операций по фиксации фактов хозяйственной деятельности в налоговом учете.

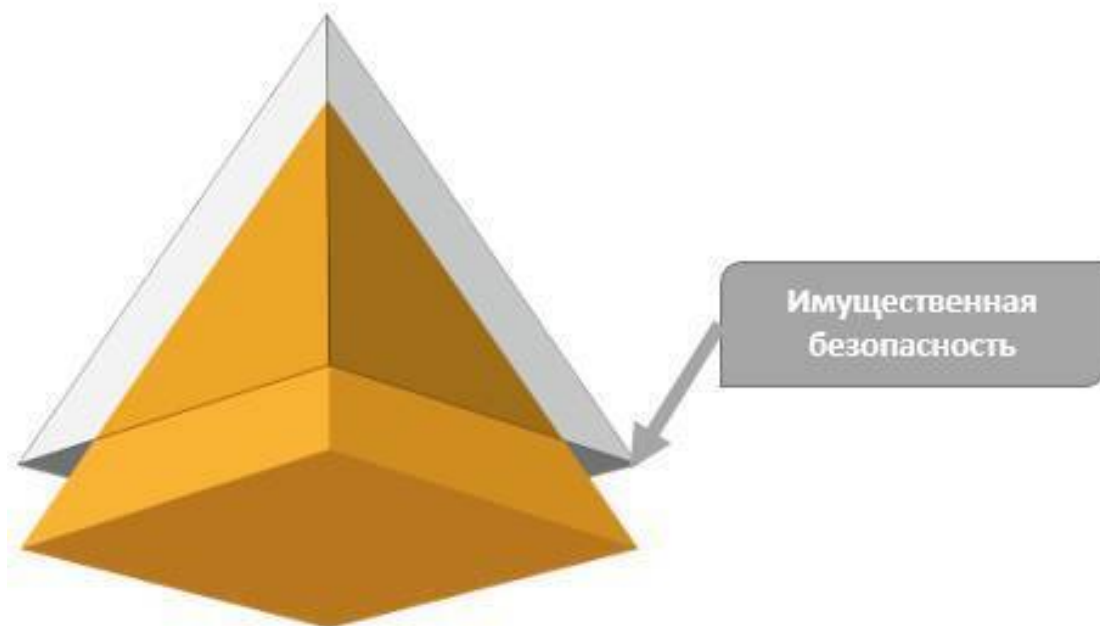
Для бизнеса главным направлением обеспечения безопасности в сфере налогообложения является снижение числа претензий от контролирующих органов до минимума.

Именно владелец должен является главным лицом в принятии решений по применению рискованных способов оптимизации налоговых издержек. Поскольку субсидиарная ответственность в случае проведения налоговой проверки с доначислениями ложится на него. Директор в этой ситуации, конечно же, тоже окажется в числе ответчиков, но собственнику компании весьма проблематично доказать свою непричастность и выйти из-под субсидиарной ответственности, поскольку именно собственник с юридической точки зрения является главным бенефициаром всего, что происходит в бизнесе.

Кроме того, наличие в компании рискованных способов оптимизации налогообложения, говорит о наличии других проблем, связанных уже с вопросами имущественной и управленческой безопасности.

## **Имущественная безопасность**





Под имуществом предприятия понимаются все материальные и нематериальные ценности, которые используются в его хозяйственной деятельности.

Имущество, особенно высоколиквидное, может стать объектом как внешней угрозы (криминал, конкуренты, ненадежные партнеры), так и исходящей от самого персонала компании.

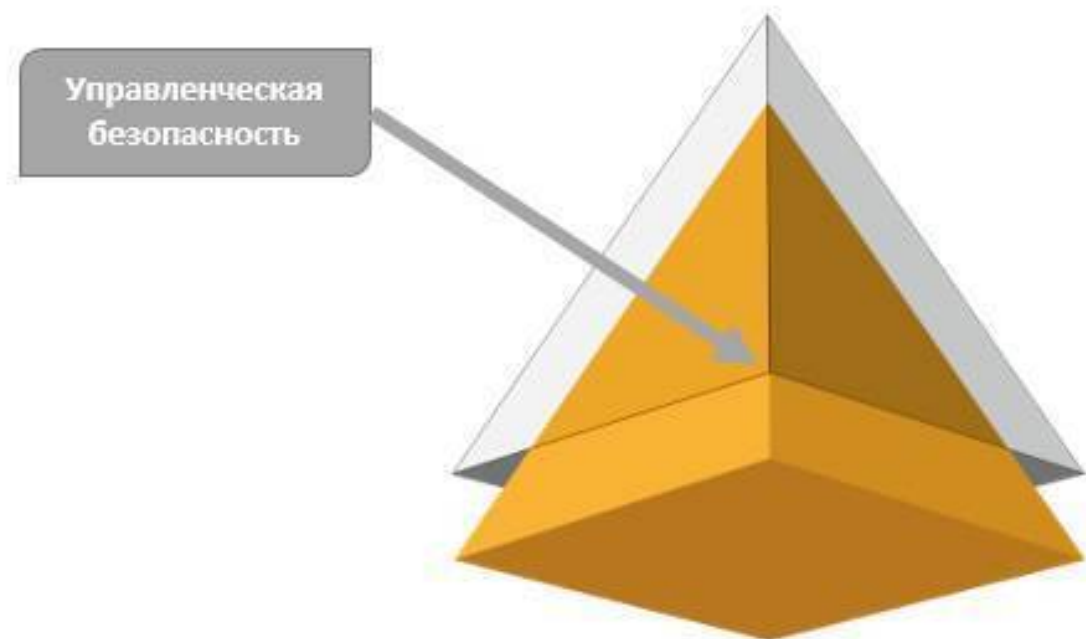
Типичными формами угроз безопасности имуществу можно считать: хищение, повреждение или уничтожение, нанесение ущерба в результате убыточных сделок, перехват права собственности.

Обеспечить защиту имущества организации от нанесения ей прямого ущерба, можно при помощи организационных, технических, финансовых методов и путем работы с персоналом.

К примеру, одним из методов имущественной безопасности на производстве и в сфере выполнения производственных услуг (работ), является нормирование затрат в производственном процессе. Введение принципов нормирования позволяет установить контроль за материальными и трудовыми затратами, а, следовательно, положительным образом влиять на формирование себестоимости продукта.

Бюджетирование и планирование затрат – также инструменты, которые позволяют снижать имущественные риски. Порядок согласования сделок, грамотное оформление первички, которое в будущем позволяет инициировать судебные процессы с неплательщиками или же отстаивать свои интересы в суде в случае, если вы оказались ответчиком.

## **Управленческая безопасность**



Угрозы управленческой безопасности – это ситуации или обстоятельства, при которых лица в бизнесе владеют и имеют возможность использовать в личных (корыстных) целях информацию, которая не соответствует их должности или функционалу.

То есть они оказывают или могут оказывать прямое влияние на принятие управленческих решений, не имея на это полномочий.

Самый показательный случай в моей практике. О том, что в компании платят зарплату в серую – знает каждый работник компании. У моего клиента получалась ситуация, в которой работники получали зарплату в конвертах и подворовывали. Но у руководства в лице владельца бизнеса не было рычагов влияния на работников, кроме увольнения. Каждый раз, когда руководитель хотел удержать недоимку из зарплаты работников, работники напоминали о своем желании сходить в Прокуратуру и Трудовую инспекцию и рассказать о зарплате в конвертах. При анализе издержек, оказалось, что платить зарплату в белую и иметь возможность держать работников «в узде», обходится в сопоставимую сумму расходов, что и нести расходы на недоимки из собственного кармана.

Другой пример. Компания «шалит» с НДС. Об этом знает только директор и главбух. С молчаливого согласия владельца. Главбух внезапно ушел в отпуск/заболел (другие варианты). Зам, которая осталась на замещении не в курсе «игрищ». Да и не входит в категорию тех, кто обладает безоговорочным доверием со стороны ТОПа. Что делать в данной ситуации? Вводить в ранг доверенных лиц или же не «шалить»? Какие последствия будут, если довериться ей? И какие последствия будут, если не довериться? Дилемма.

Задача управленческой безопасности – исключить внешние и внутренние угрозы, которые влияют на принятие управленческих решений, способствующих развитию бизнеса и достижению им стратегических целей.

## **Диагностика владельческого контроля**

Поскольку нашей с вами целью является проведение диагностики владельческого контроля, то перейдем напрямую к исследованию, насколько хорошо вы знаете и понимаете происходящее в вашем бизнесе и причины, по которым все идет так, как идет.

Конечно же, идеальным вариантом прохождения диагностики будет ваше личное участие. НО. Я прекрасно понимаю, что многие из вас захотят доверить шаг заполнения денежных и неденежных показателей своему бухгалтеру или финансовому директору.

Делайте так, как вам будет удобнее, но главное – после того, как все ответы будут заполнены, прочитайте их и проанализируйте. Где имеются пробелы в понимании вами того, куда движется ваш бизнес.

## **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.