

Прочитав эту книгу, вы:

получите реальную возможность увеличить денежный поток
найдете недоработки, слепые зоны, внутренние резервы
сформируете современный управленческий взгляд на цифры
разберете примеры из жизни
поставите задачи тем, кто в вашей компании отвечает за цифры
получите больше денег от бизнеса. Уже в этом году

Зоя Стрелкова

РАЗБЕРИСЬ С ЦИФРАМИ,

»» ЧТОБЫ
БИЗНЕС
ПРИНОСИЛ
ДЕНЬГИ



 **SYNERGY BOOK**
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Москва, 2019

Вечная нехватка денег, зависимость от кредитов, неликвидные активы — вряд ли вы хотите видеть свою реальность такой. Между тем многие руководители предпочитают «тушить пожары» и не пытаются разобраться с цифрами своего бизнеса, чтобы решать проблемы системно.

Автор книги, финансовый аналитик и консультант Зоя Стрелкова, предлагает реальную возможность: увидеть бизнес в цифрах, читать отчеты, как романы, и научиться управлять финансами компании. Оказывается, иногда достаточно просто начать смотреть на цифры, задавать вопросы — и денег у компании станет больше.

Вы узнаете, как найти замороженные деньги, посчитать рентабельность, оценить проект, снизить зависимость от банков и улучшить денежный поток.

В книге только самые важные инструменты для управления бизнесом, и изложены они очень просто. Все показатели рассматриваются на примерах из жизни российских компаний.

Книга полезна для собственников бизнеса, предпринимателей, менеджеров и всех, кто предпочитает не ссылаться на непреодолимые внешние обстоятельства, а управлять.

Оглавление

Введение.....	11
Часть 1 Финансовое здоровье компании: как его измерить и улучшить.....	13
Что такое здоровье компании?.....	15
Эффективность.....	16
Ликвидность.....	17
Устойчивость.....	18
Практическое задание. Первая оценка финансового здоровья компании...20	
Часть 2 Что, где, когда, или Идеальная система отчетов для вашего бизнеса.....	23
Зачем компании управленческий учет.....	25
Как создать управленческий учет, который будет идеально подходить вашей компании.....	27
Описание бизнеса с помощью отчетов.....	31
Дальнейшие шаги в построении управленческого учета.....	33
Часть 3 Что надо знать, прежде чем мы перейдем к отчетам.....	35
3 вида деятельности в одной компании.....	37
Операционная деятельность: как мы зарабатываем?.....	37
Инвестиционная деятельность: куда мы вкладываем?.....	39
Финансовая деятельность: сколько мы занимаем?.....	41
Динамика, или как оценить цифры в отчете.....	43
С чем еще можно сравнивать цифры в отчете?.....	45

Часть 4 Отчет о движении денежных средств.	
Какой денежный поток у вашего бизнеса?.....	47
Самый понятный управленческий отчет.....	49
Как устроен отчет о движении денежных средств.....	49
Что такое денежный поток?.....	51
Самый главный денежный поток компании.....	52
Каким должен быть денежный поток от операционной деятельности?.....	53
Практическое задание. Денежный поток от операционной деятельности вашей компании.....	56
Как улучшить денежный поток от операционной деятельности.....	57
Денежный поток от инвестиционной деятельности: каким он должен быть?.....	60
Чистый (свободный) денежный поток.....	62
Денежный поток от финансовой деятельности: берем чужие и на время, отдаем свои и навсегда.....	63
Пример. Что можно увидеть из отчета о движении денежных средств.....	64
Планирование движения денежных средств: несложно и совершенно необходимо.....	70
Полезные советы по анализу движения денежных средств.....	73
Часть 5 Баланс, или Что мы имеем?.....	75
Отчет-фотография: как он устроен.....	77
Почему баланс сходится? Давайте проверим.....	79
Какие статьи входят в активы и пассивы.....	84
Какой баланс будет у вашего бизнеса, решаете вы.....	89
Какие активы нужны вашей компании?.....	91
Практическое задание. Структура активов вашей компании.....	93
Загружай или избавляйся.....	96
Практическое задание. Загрузка мощностей вашей компании.....	101
Полезные советы: на что еще обратить внимание в поисках идеального баланса.....	102

Финансовые вложения: вопрос дисциплины.....	107
Анализ баланса: давайте решать примеры (все будет, как в жизни).....	110
Финансовые коэффициенты для анализа баланса.....	118
Практическое задание. Идеальный баланс для вашего бизнеса.....	122

Часть 6 Управляем финансовой устойчивостью.....

Финансовый цикл — простой способ увидеть, почему не хватает денег...133	133
Практическое задание. А какой финансовый цикл у вашей компании?...136	136
Оборачиваемость активов: чем быстрее, тем лучше.....	137
Оборачиваемость запасов: на сколько дней работы мы обеспечены?.....	141
Незавершенное производство: а можно побыстрее?.....	150
Готовая продукция: мы точно столько заказывали?.....	151
Оборачиваемость товаров: закупаем меньше, продаем быстрее.....	153
Дебиторская задолженность: наши деньги в чужих руках.....	157
Авансы, выданные поставщикам: не забудьте, они нам должны.....	164
Оборачиваемость обязательств: растягиваем, как можем.....	172
Кредиторская задолженность: мы у вас купим, но вы нас профинансируйте.....	173
Авансы, полученные от клиентов: деньги вперед!.....	178
Финансовый цикл: как его посчитать?.....	181
Посчитаем финансовый цикл для различных компаний.....	183
Практическое задание. Посчитаем периоды оборота активов и обязательств в вашей компании.....	203
Рабочий капитал — отчет об активах и обязательствах на каждый день...205	205
Практическое задание. Отчет о рабочем капитале вашей компании.....	216
Загрузка внеоборотных активов — нужен контроль каждый день.....	217

Часть 7 Прибыль и убытки.....

Отчет о прибыли и убытках: сколько мы заработали?.....	225
Пример. Отгрузка и оплата товаров.....	229

Пример. Начисление и выплата заработной платы.....	231
Отчет, который читается, как роман.....	233
Эффективность — ее можно измерить.....	245
Истории в отчетах.....	248
Скрытые, но очень важные расходы.....	263
Типы затрат: знать, с кем имеем дело.....	265
Основные / Накладные.....	265
Прямые / Косвенные.....	267
Переменные / Постоянные.....	270
Текущие / Капитальные (CAPEX/OPEX).....	272
Амортизация (и зачем нам ее считать).....	274
Калькуляция себестоимости. А в чем, собственно, проблема?.....	278
Попередельный метод калькуляции (когда в процессе много участников).....	280
Калькуляция «По прямым затратам» (direct-costing): ничего лишнего.....	287
Позаказный метод калькуляции (когда каждый заказ не похож на другие).....	291
Нормативный метод калькуляции (standard-costing): это вообще возможно?.....	294
Дифференцированный метод калькуляции (ABC-costing) — возможно, это именно то, что надо.....	299
Маржинальная прибыль: как бы ее еще увеличить?.....	305
Как составить отчет о прибыли и убытках в первый раз.....	309

Часть 8 Сколько формул и отчетов!

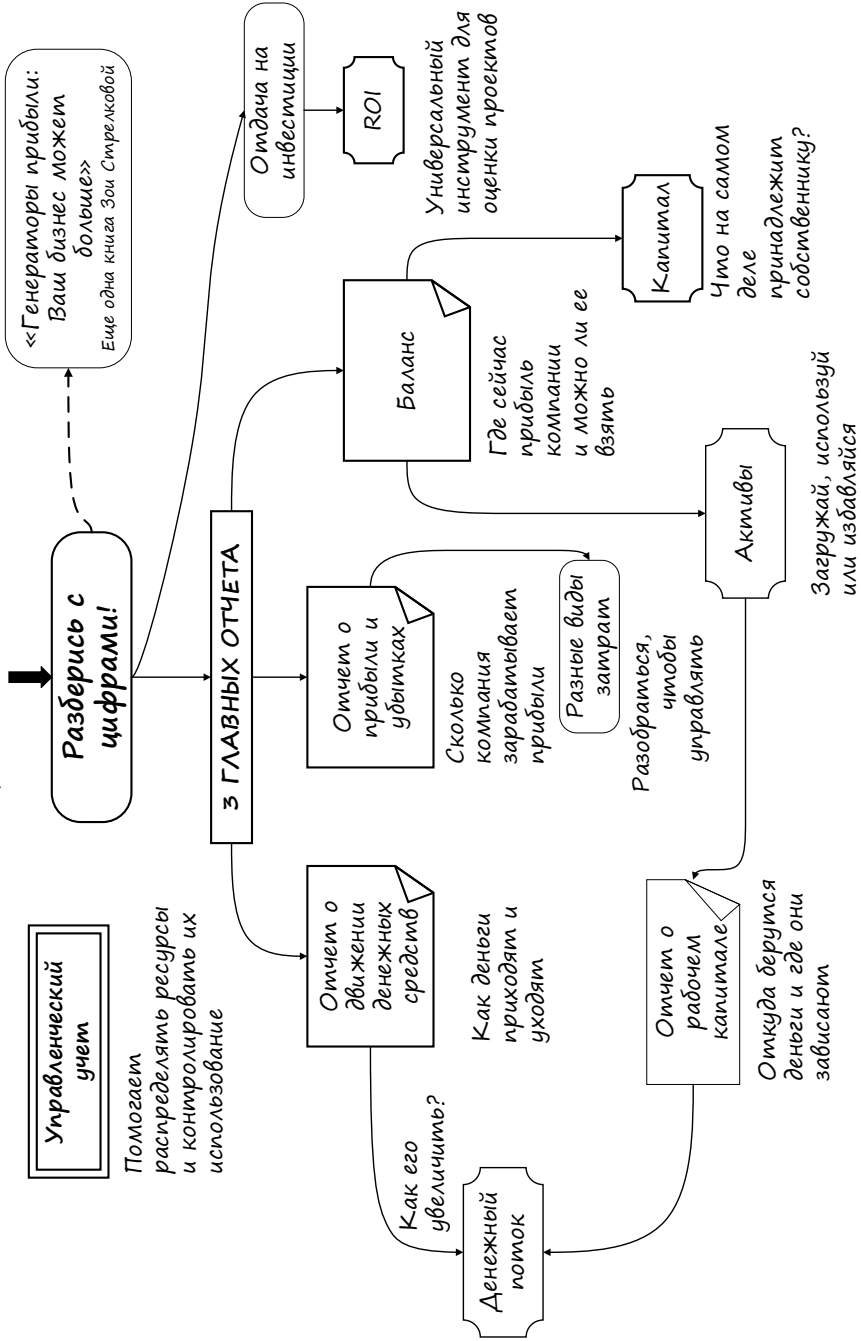
Давайте соберем все в систему.....	313
Три отчета в одной упряжке.....	315
Алгоритм анализа (все, как в жизни).....	317

Часть 9 Отдача на инвестиции (ROI).....

Анализ альтернатив, или проблема выбора данных.....	333
ROI — универсальный инструмент для оценки проектов.....	336
Как измерить отдачу от изменений?.....	342

Часть 10 Как сделать так, чтобы все заработало.....	349
Цели (или хотя бы мечты).....	351
Мечтать не вредно. А кто будет делать?.....	354
Раздавая ответственность.....	358
Пример. Закупщик и айтишник в одной лодке с продажами.....	358
Пример. Продажи и закупки вместе в борьбе за снижение себестоимости...360	
Пример. Коллективная ответственность за оборачиваемость активов.....	362
Обязательно ли вместе с раздачей ответственности включать денежную мотивацию?.....	364
Практическое задание. Раздайте ответственность за финансовый результат компании.....	366
Напутствие.....	369

Бизнес приносит мало денег?



... и как сделать так, чтобы все заработало

Введение

Большинство предпринимателей периодически сталкиваются с дефицитом денежных средств. Кому-то не хватает на развитие, на инвестиции, а кому-то — даже на текущие платежи.

Что делает руководитель компании, когда не хватает денег?

Сидит над планом платежей, выбирая, кому сколько можно не заплатить. Убеждает банк выдать или продлить кредит. Проверяет, с кого можно собрать долги. Ищет, что бы такого продать «ненужного». И в процессе довольно глубоко вникает во все цифры компании.

Но как только безденежный период миновал, многие руководители перестают системно заниматься цифрами, ведь есть более интересные занятия (например, начать новый мегапроект).

Помните сказку про трех поросят? Казалось, лето будет вечным, и двое из трех поросят (то есть большинство, 66 %) спокойно купались в лужах и нюхали цветочки. До самой осени. Хорошо, что предусмотрительный Наф-Наф оказался незлопамятным и помог братьям пережить тяжелые времена. Но мы не всегда можем рассчитывать на такую поддержку. Поэтому вылезайте из теплой лужи и беритесь за строительные инструменты. Зима и волк обязательно придут, вопрос только, когда именно.

А цифры свои надо знать! Иначе ваш бизнес может пополнить длинный список «была когда-то такая компания...». Конечно, компании погибают по самым разным причинам: из-за санкций, изменений регулирования, валютных колебаний, техногенных и природных катастроф. Да мало ли чего еще! Но большинство ушедших с рынка должны винить не только внешний мир, но и себя. Потому что в хорошие времена не подготовились к плохим. Только цифры дают нам понимание, где мы сейчас, какие вызовы готовы принять, каков запас прочности.

К сожалению, внешний мир слабо поддается прогнозированию. Даже прогнозу погоды нельзя особенно верить (те, кто продает зимнюю одежду, это точно знают). И в бизнесе мы никогда не можем точно сказать, откуда прилетит неприятность, когда именно и какого размера.

Управление по цифрам, с помощью финансовых показателей помогает нам повысить устойчивость, сделать соломенный домик каменным. Снизить зависимость от погоды.

И предпринимателю, который хочет сделать свой бизнес финансово устойчивым, придется разбираться в терминологии и формулах.

Скажу честно: я не считаю, что финансы — это очень просто. Мне понадобились годы практической работы с цифрами реальных бизнесов, чтобы понять, что стоит за формулами, финансовыми показателями и словами в учебниках.

Собственно, потому я и написала эту книгу. Я пишу только про то, что сама использую и понимаю, как работает. Здесь нет ничего лишнего, только практика. И да, я старалась, чтобы это было понятно. Буквально по каждой цифре я объясняю, зачем она нужна, о чем может рассказать, как ею пользоваться. А когда знаешь зачем, то как — уже вопрос технический.

Управленческий учет — он ведь для тех, кто строит бизнес, живет в бизнесе или помогает управлять бизнесом. И в нем все очень интересно, потому что имеет практический смысл. За каждой цифрой — возможность, угроза или целая история.

Я люблю управленческий учет! Надеюсь, вы тоже его полюбите.

Эта книга не заменит длинную образовательную программу и не сделает вас профессиональным экономистом-финансистом. Но прочитав эту книгу, вы сможете:

- систематизировать то, что уже знаете и используете;
- понять, какие показатели вам нужны для управления бизнесом;
- поставить задачи тем, кто в вашей компании отвечает за цифры;
- найти недоработки, слепые зоны, внутренние резервы компании;
- повысить управляемость;
- получать больше денег от бизнеса. Возможно, уже в этом году.

Я надеюсь, эта книга станет вашей картой по финансовым показателям. И пусть ваше путешествие приведет к спрятанным сокровищам. Подсказка: они точно есть в вашей компании!

Часть 1

Финансовое здоровье компании: как его измерить и улучшить

Что такое здоровье компании?

У каждого человека есть то, что для него важно.

Например, для того, кто зарабатывает перевозками, важно состояние автомобиля — источника его благосостояния. Опытный водитель вовремя услышит звуки будущих неприятностей — стук, перебои, тарахтение и прочее. Если мотор звучит странно, значит пора на сервис. Оставить без внимания тревожные сигналы со стороны мотора, рисковать его здоровьем — значит поставить под угрозу свой завтрашний доход.

Оперный певец зарабатывает своим голосом. Поэтому он чутко прислушивается к состоянию голосовых связок, оценивая, насколько высокие или низкие ноты может взять сегодня. Оставить без внимания неприятные ощущения в горле, рисковать здоровьем связок — поставить под угрозу всю карьеру.

Даже собаковод-любитель знает, как определить состояние питомца: надо потрогать нос. Если нос сухой и горячий, что-то не так. Надо присмотреться внимательнее и принять меры. Чем быстрее владелец заметит признаки болезни, тем больше шансов, что все закончится благополучно.

Если вы отвечаете за бизнес, значит для вас важно его состояние. Если в компании что-то не так, нужно уметь это вовремя «услышать». Оставить без внимания тревожные сигналы — значит поставить под угрозу будущее компании. Речь ведь не только о деньгах. Бизнес — это еще и команда, и нереализованные идеи, и те хорошие дела, которые можно сделать, если бы хватало заработанных денег.

Тогда возникают 2 вопроса.

Вопрос первый: что такое здоровье компании, какую компанию можно считать здоровой?

Вопрос второй: как измерить это здоровье и по каким признакам можно вовремя заподозрить, что с компанией что-то не так? Вовремя — это пока мотор еще не перегрелся, колесо еще не отлетело, голос звучит и шерсть не вся выпала.

Бизнес — сложная система, и его здоровье складывается из множества компонентов. Самые важные:

1. Правильно выбранное направление развития. Правильность проявляется прежде всего в растущем спросе на товары и услуги компании.

2. Здоровая атмосфера и система отношений между руководителями и сотрудниками. Такая, где люди хотят работать долго, хоть всю жизнь, а отдача от них постоянно растет. Кстати, когда атмосфера нездоровая, это проявляется буквально — люди хуже себя чувствуют, чаще болеют.

3. И, конечно же, финансовое здоровье компании. Оно не возникнет без первых двух пунктов (или не продлится долго). С другой стороны, проблемы с финансовым здоровьем могут поставить под угрозу благополучные первый и второй пункты.

Книга эта посвящена в первую очередь финансовому здоровью. Давайте рассмотрим, из чего оно состоит. Я выделяю три составляющих: эффективность, ликвидность и устойчивость.

Эффективность

Эффективность — это способность компании обеспечивать максимальный финансовый результат при минимальных затратах денег, времени и персонала. Например, у конкурентов для генерации выручки в 100 миллионов рублей нужно 7 менеджеров, а у нас — всего 5. И с этой выручки конкуренты получают 5 миллионов чистой прибыли, а мы — 10 миллионов.

Финансовым показателем для измерения эффективности является рентабельность. Я обязательно расскажу, каким образом ее можно посчитать.

Кроме рентабельности, есть и нефинансовые показатели для оценки эффективности, такие как:

- выручка с 1 квадратного метра;
- выпуск в час;
- фактическая загрузка оборудования по отношению к возможной;
- выручка на 1 сотрудника;
- материалоемкость продукции и т. д.

Все вместе нефинансовые показатели эффективности должны работать на общую цель — эффективность, то есть рентабельность компании в целом.

Ликвидность

Ликвидность — это способность компании быстро и с минимальными издержками собрать нужную сумму денег за счет реализации своих собственных активов. Если проще, то ликвидность — это способность быстро найти деньги, ни у кого не занимая. Просто пошарив по карманам, собрав часть дебиторской задолженности и продав часть запасов. Способность всегда быть при деньгах.

Что важнее — эффективность или ликвидность?

Далеко не все ликвидные компании рентабельны, и далеко не все рентабельные компании всегда при деньгах. Например, многие универсальные розничные сети, предлагающие товары ежедневного спроса, и в России, и в мире работают с относительно низкой рентабельностью. Денег им хватает, потому что покупательский трафик есть всегда, товар востребован, запасы оптимальны. То есть высокая ликвидность может компенсировать низкую рентабельность. Но если покупательский трафик нестабилен и деньги в кассу падают не каждый день, жить такой компании сложно. Магазин, торгующий экзотическими растениями, спрос на которые далеко не ежедневный, должен добиваться высокой рентабельности, чтобы компенсировать низкую ликвидность. Все его деньги — в ростках, ветвях, цветах и корнях, то есть в запасах товара.

С другой стороны, инжиниринговая компания, работающая с большой корпорацией, вынуждена соглашаться на отсрочку 90 или даже 180 дней. Рентабельность контракта может быть довольно высокой, но денег компания практически не видит. Так тоже можно жить, главное сбалансировать портфель проектов (чтобы хоть часть клиентов приносила предоплату) и договориться с поставщиками на симметричные отсрочки, чтобы они тоже ждали, пока заказчик рассчитается.

Но бывалые предприниматели знают: компании погибают не из-за низкой рентабельности, а от отсутствия денег. Ликвидность все-таки более критична.

Кстати, довольно просто провести диагностику ликвидности вашей компании даже без финансовых показателей. Какая часть от рабочего времени высшего руководства уходит на решение вопросов, где взять деньги, как оплатить счета? У кого-то согласование платежей занимает минут 15, то есть совсем малую часть от рабочего дня. А некоторые руководители вынуждены по полдня совещаться, спорить, просить, разрабатывать схемы. Чем больше времени уходит на согласование платежей, тем хуже ликвидность.

Но для финансового здоровья нужны и рентабельность, и ликвидность. Поставьте себе цель иметь и то, и другое.

Наглядным показателем для определения ликвидности является денежный поток. О том, как его измерять и контролировать, будет отдельный большой разговор.

Устойчивость

И, конечно, в борьбе за рентабельность и ликвидность не забывайте про устойчивость.

Устойчивость в бытовом смысле — это способность предмета удержаться в исходном положении после того, как его толкнули. Чем более сильный толчок может выдержать конструкция, тем она устойчивее.

Финансовая устойчивость — способность компании обеспечить бесперебойное финансирование своей деятельности. Бесперебойное — это значит практически при любых обстоятельствах.

Говоря о финансовой устойчивости, мы в первую очередь думаем о соотношении собственных и заемных средств в бизнесе. Если компания существует в основном на заемные средства, то есть постоянно кому-то должна, то она менее устойчива, чем та, которая собственные свободные деньги держит на депозитах. Во-первых, потому что продолжение ее деятельности иногда просто зависит от того, продлит банк кредит или нет. А во-вторых, потому что долги перед банками надо оплачивать вовремя, иначе неприятностей не оберешься. И банку все равно, что у вас сезон запоздал на неделю или крупный клиент придирается к документам и не платит. Банку деньги, что называется, вынь да положи. Чем больше долгов, тем ниже устойчивость.

С другой стороны, задачи развития бизнеса, особенно в строительстве, в производстве, в сельском хозяйстве, требуют привлечения заемных средств. Управлять бизнесом, обеспечивая одновременно и развитие, и финансовое здоровье, так же сложно, как сохранять равновесие, идя по тонкому канату.

Повысить устойчивость и обеспечить ликвидность — связанные задачи. Многие инструменты работают одновременно и на то, и на другое. И результаты связаны: хорошая ситуация с ликвидностью работает на высокую устойчивость (если у компании много своих денег, то ей не нужно много занимать).

Про долги, их структуру и допустимый уровень я расскажу, когда будем анализировать баланс. Баланс, кстати, в переводе означает равновесие.

Итак, вот эти три слова — рентабельность, ликвидность, устойчивость — обозначают финансовое здоровье компании. Но слов недостаточно. Поэтому дальше я отмечу показатели, необходимые для измерения текущего состояния здоровья, для лечения и профилактики. Даже если сейчас у компании заметная одышка, вы сумеете превратить ее в непобедимого марафонца.

Практическое задание

Первая оценка финансового здоровья компании

Признак финансового здоровья	Что в моей компании говорит о хорошем состоянии	Что в моей компании говорит о наличии проблем
<i>Эффективность</i> способность компании обеспечивать максимальный финансовый результат при минимальных затратах		
<i>Ликвидность</i> способность компании быстро и с минимальными издержками собрать нужную сумму денег за счет реализации своих активов		
<i>Финансовая устойчивость</i> способность компании обеспечить бесперебойное финансирование своей деятельности		

Что может указывать на высокую эффективность вашей компании:

- низкие затраты (в сравнении с другими компаниями);
- заметное снижение затрат (по сравнению с прошлыми периодами) при росте выручки;
- более высокие стандарты сервиса для клиентов при такой же цене, как у конкурентов, и не в убыток себе, и так далее.

Что может указывать на наличие проблем с эффективностью? Соответственно, обратная ситуация:

- опережающий, плохо управляемый рост затрат;

- невозможность вписаться в требования рынка по цене и уровню сервиса без риска сработать в минус;
- снижение производительности по сравнению с прошлыми периодами и так далее.

Что может указывать на высокую ликвидность вашей компании:

- руководителю не нужно каждый день мучительно размышлять, за что можно не платить, чтобы хватило денег на самое необходимое;
- есть возможность покупать товары и услуги по предоплате, когда поставщик предлагает за это дополнительные скидки (то есть не тогда, когда это обязательное условие);
- на складе нет ничего лишнего;
- компания размещает свободные деньги на депозитах, планирует пассивный доход от финансовых вложений и так далее.

Что может указывать на наличие проблем с ликвидностью? Соответственно, обратная ситуация:

- регулярные кассовые разрывы;
- очередь из просроченных счетов;
- на складе лежат товары, которые сложно продать: они нужны только определенному виду клиентов;
- совершенно не из чего делать резервы, финансовые вложения и так далее.

Что может указывать на высокую финансовую устойчивость вашей компании:

- даже если крупный клиент допустил просрочку, компании есть из чего заплатить зарплату и налоги;
- банки буквально бегают за компанией, предлагая все новые кредиты и все более аппетитные ставки процентов по кредиту.

Что может указывать на наличие проблем с финансовой устойчивостью? Соответственно, обратная ситуация:

- если деньги не придут к утру завтра, компании нечем будет заплатить налоги;
- банки бегают от компании либо предлагают ставки намного выше рыночных;
- есть ощущение, что компания работает только на оплату процентов по кредитам, и так далее.

Опишите ситуацию в своей компании так, как вы ее видите, — простыми человеческими словами. Далее с помощью этой книги вы сможете зафиксировать эту ситуацию уже в финансовых показателях, в цифрах. И начнете эти цифры улучшать.

Часть 2

**Что, где, когда,
или Идеальная система отчетов
для вашего бизнеса**

Зачем компании управленческий учет

Управленческий учет — от слова «управление». То есть это учет для тех, кто управляет.

Чем управленческий учет отличается от бухгалтерского?

В основном большей детализацией и большей свободой формы. Бухгалтер должен отчитаться по заданной, установленной законом форме. И лишние подробности в бухгалтерских отчетах совершенно ни к чему.

А управленцу нужны детали: что именно, где именно, почему, кто сделал, как можно было предотвратить? И управленческие отчеты существенно отличаются от бухгалтерских — там гораздо больше строчек и столбцов. Управленческий учет использует и финансовые, и нефинансовые показатели — штуки, метры, часы...

Основные принципы управленческого учета те же, что и в бухучете. Баланс и в управленческом, и в бухгалтерском учете обязательно должен сходиться.

Но если бухгалтерский учет иногда приукрашивает или маскирует реальную ситуацию, чтобы не привлекать лишнего внимания, то управленческий учет должен показывать чистую правду, даже если она неприятна. Я считаю, что в управленческих отчетах, то есть отчетах для себя, лучше даже сгустить краски и напугать. Чтобы уж точно не пропустить тревожные сигналы.

Например, если клиент имеет просроченную задолженность перед компанией и уже понятно, что эти деньги не вернуть (деятельность компании-клиента фактически прекращена), то в бухгалтерском учете нельзя списать эту задолженность как убыток, пока нет официальных решений. И цифра фактически мертвой задолженности будет числиться в активах компании, как будто еще представляет ценность. А в управленческом учете такие вещи лучше списывать сразу, чтобы не завешать прибыль и активы. (Если слово «активы» вам пока ни о чем не говорит, ничего страшного — скоро разберемся.)

Еще управленческий и бухгалтерский учеты отличаются способностью меняться и развиваться. Правила бухучета утверждаются на

уровне государств, и чтобы их менять, нужна большая работа регулирующих органов. Управленческий учет полностью в вашей власти. Вы можете корректировать его принципы, обогащать форматы отчетов хоть каждый месяц. Главное, чтобы на пользу вашему бизнесу. Более того, вам придется периодически корректировать и дорабатывать принципы и отчеты управленческого учета по мере развития бизнеса, появления новых задач и изменения своих взглядов.

В этой книге — только про управленческий учет и управленческую отчетность.

Как вы понимаете, управленческая отчетность не является обязательной. Сразу вспоминается высказывание Эдварда Деминга, всемирно известного ученого, специалиста в управлении качеством. Он сказал: «Выживание не является обязанностью». Кстати, считается, что именно благодаря рекомендациям Деминга экономика Японии возродилась после Второй мировой войны и стала конкурентоспособной. Так что стоит прислушаться.

А если серьезно, в какой момент компании становится необходим полноценный управленческий учет?

Когда бизнес только создан и в нем работают пять человек, причем двое из них — это собственники-основатели, а остальные трое находятся под их пристальным присмотром, система тотального управленческого учета и контроля скорее всего не нужна. И так видно, кто что делает и какой результат приносит в компанию. Главное не забывать записывать, сколько денег взяли из сейфа и на какие цели.

Но бизнес растет. И когда в компании работают уже десятки человек, причем половину из них собственник толком в лицо не знает, появляется необходимость как-то все это измерять. Потому как «что не измеряю, тем не управляю». И появляются первые управленческие системы отчета и контроля.

Даже при годовой выручке в 300 миллионов рублей уже возникает потребность в системе, которая не заменит, но будет поддерживать управленческое чутье.

А когда оборот компании превысил миллиард рублей в год, ручным управлением уже не обойтись. В бизнесе становится слишком

много темных уголков, куда не проникает взгляд высшего руководства, и в этих уголках начинают заводится различные потери. Где-то по недосмотру, а где-то и по злему умыслу. Отсюда миф, что крупная компания не может быть высокорентабельной. Наоборот, чем больше компания, тем больше ее возможности генерировать доходы и оптимизировать затраты. Но с размером компании также возрастают и возможные потери, и значимость контроля над ними.

Вернемся к маленькой компании. А точно ли ей управленческий учет не нужен? Нужен, и еще как. В маленькой компании ресурс ограничен, каждый рубль на счету. Вопрос о том, можно ли потратить 20 тысяч рублей на новую технику или нельзя, стоит остро. В маленькой компании управленческий учет нужен, чтобы помочь решить, куда вложить деньги, на что потратить, где они дадут наибольшую отдачу.

Поэтому создавать систему управленческого учета нужно, когда бизнес еще на старте. А потом учет будет расти вместе с бизнесом. Вы станете открывать новые направления развития и обнаруживать новые источники неприятностей. Возрастет и аппетит управленцев к информации. Так что развитие управленческого учета — это работа на всю жизнь.

Как создать управленческий учет, который будет идеально подходить вашей компании

Если взять две компании из одной отрасли и сравнить их управленческую отчетность, вы увидите, что она различается. Чтобы система управленческого учета идеально подошла именно вашему бизнесу, вам придется сначала очень добросовестно описать, как он устроен.

В принципе любой бизнес можно описать такой формулой:

$$\boxed{\text{Выручка}} - \boxed{\text{Расходы}} = \boxed{\text{Прибыль}}$$

Очевидно, что чем больше выручка и чем меньше расходы, тем больше прибыль. Но дальше как раз и начинаются различия. У каждого бизнеса своя структура выручки и своя структура расходов.

Ваш управленческий учет должен уметь отвечать на вопрос, как увеличить прибыль. Для этого нужно в деталях разложить для себя структуру выручки и затрат, чтобы понять, от чего зависит, сколько компания может заработать.

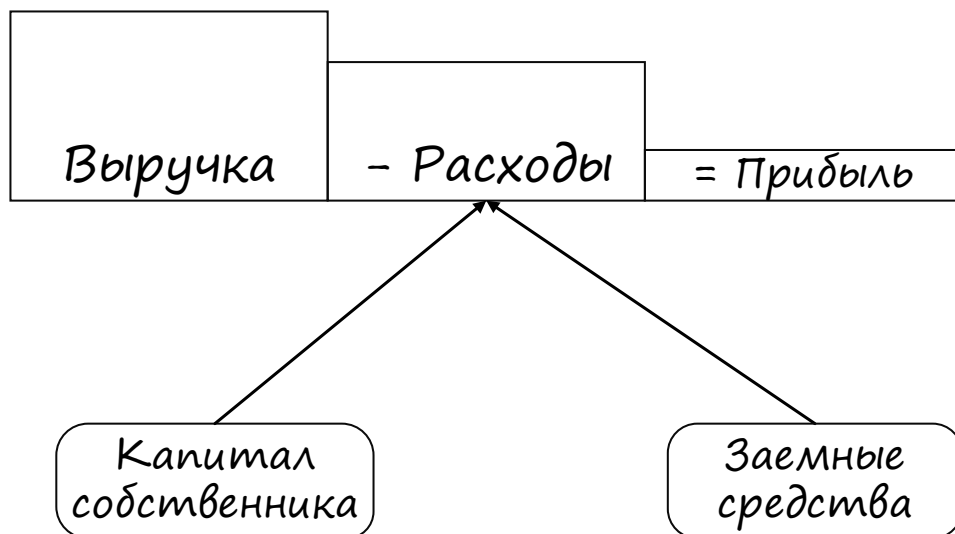
Анализируя структуру выручки, вы отвечаете на вопросы:

- что мы продаем (какие товары и услуги)?
- кому (каким клиентам)?
- по каким ценам?
- а можно ли продавать больше?

Анализируя структуру расходов, вы ищете ответы на вопросы:

- какие ресурсы расходует компания?
- на чем можно сэкономить? Где компания тратит слишком много?
- какими расходами нам сложно управлять?

Но бизнес — это не только выручка и расходы. Посмотрите на схему.



Прежде чем начать генерировать выручку, нужно сначала приобрести определенные ресурсы: купить товары, сырье или материалы, купить или арендовать помещения и производственные мощности, нанять сотрудников, дать рекламу и так далее. Без расходов нет доходов, как говорится.

Откуда берутся ресурсы для того, чтобы компания смогла начать работать и зарабатывать?

Представьте, что бизнес еще только создается. Какие источники есть, чтобы купить ресурсы и начать их использовать для получения выручки?

Самый первый источник, откуда бизнес берет свои ресурсы, — это средства того, кто основал бизнес. Собственник, открывая дело, вкладывает в него свои деньги, имущество, автомобиль, компьютер или даже здание. То, что накопил или заработал в других проектах.

Все собственные средства, которые вложил основатель на этапе создания бизнеса, называются начальным капиталом.

Когда молодой человек по имени Ади Даслер в послевоенной Германии начинал собственное дело, весь его начальный капитал составляли швейная машинка и немного денег. На эти деньги он купил кожу и другие материалы, а на машинке начал шить спортивную обувь. С этого началась история компании Adidas.

У каждой компании есть своя история создания и свой стартовый капитал. Важно его посчитать, чтобы дальше можно было делать измерения: прирастает или нет?

Если для начала бизнеса собственных средств основателя не хватает, компании приходится занимать у других, то есть привлекать заемные. Это может быть кредит банка или заем от частного лица. Главное, что заемные средства потом придется вернуть, а за пользование ими придется платить.

Итак, капитал собственника и заемные средства дали компании возможность начать деятельность: совершить расходы, приобрести необходимые ресурсы. С помощью этих ресурсов компания получила выручку и заработала прибыль.

Можно ли уже начать тратить прибыль, если она заработана?

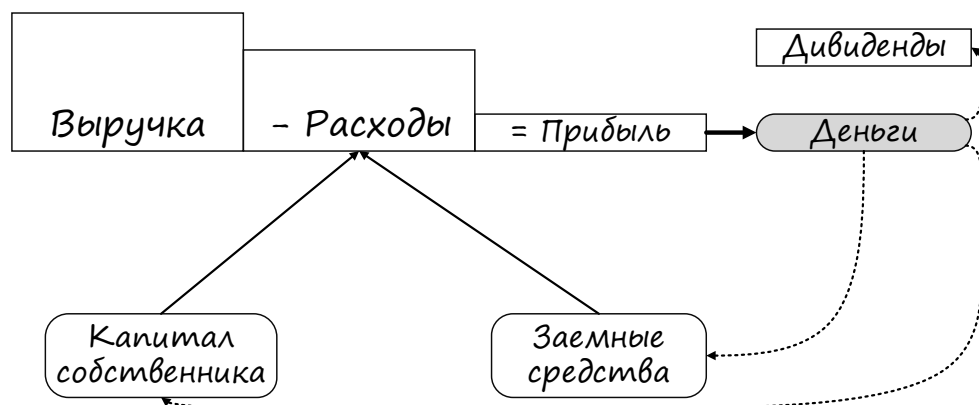
Ну, во-первых, сначала нужно рассчитаться с долгами — вернуть заемные средства.

Во-вторых, хочется хотя бы часть прибыли оставить в компании на развитие. Чем больше прибыли остается в компании, тем меньше потребность занимать деньги (то есть тем лучше финансовая устойчивость).

И, конечно же, собственник рассчитывает на дивиденды — часть прибыли, которую он может потратить так, как хочет.

Но прибыль — это еще не деньги! Некоторые руководители очень хорошо это понимают и на вопрос, где прибыль, привычно отвечают: на складе (то есть вложена в новые товарные запасы или продукцию).

Только деньгами можно погасить долги, и только деньги интересны собственнику в качестве дивидендов. Так что давайте проведем стрелку от слова «прибыль» к слову «деньги».



Описывая свой бизнес, ответьте на следующие вопросы.

Какая часть прибыли остается в компании на развитие?

Не слишком ли много заемных средств вы привлекаете? Кстати, а слишком много — это для вас сколько?

Получается ли увидеть заработанную прибыль в виде свободных денежных средств? Свободные — это те, которые можно зарезервировать или выдать собственнику на личные расходы, не нарушая план платежей, не подводя поставщиков, не рискуя просрочкой по кредиту.

Управленческий учет компании должен уметь отвечать на эти вопросы и работать на то, чтобы капитал компании рос с каждым годом, бремя заемных средств не было чрезмерным, а денег хватало и на жизнь, и на развитие, и на дивиденды собственникам.

Конечно, у всех, кто создает бизнес, разные цели. Большинство предпринимателей думают не только о деньгах, которые они могут заработать, но и о возможностях сделать этот мир лучше. Но даже социальные, некоммерческие проекты кто-то должен финансировать. Бизнес должен приносить деньги. А управленческий учет — ваш помощник в вопросе «где деньги?». Собственно, это его главная задача — помочь руководителю компании получать больше денег от имеющегося бизнеса.

Описание бизнеса с помощью отчетов

Тот, кто создает бизнес, вкладывает не только деньги, но и самое ценное — время, то есть свою жизнь. И имеет право получить отдачу.

Но отдача от инвестиций сама по себе не появится, нужно управлять тем, как используются, куда направляются средства. А управлять — значит измерять. Для измерения используются главные отчеты и расшифровки к ним.

Следующий шаг в построении управленческого учета — описать бизнес с помощью финансовых отчетов.

Каждому бизнесу (и большому, и маленькому) нужны 3 управленческих отчета:

- баланс;
- отчет о прибыли и убытках;
- отчет о движении денежных средств.

Баланс показывает активы (что есть у компании?), обязательства (кому и сколько должна компания?) и капитал (что есть у собственника?) по состоянию на любую выбранную дату — например, на начало или конец месяца.

Разберись с цифрами, чтобы бизнес приносил деньги

Баланс еще называют фотографией бизнеса, потому что он показывает состояние дел в конкретный момент.

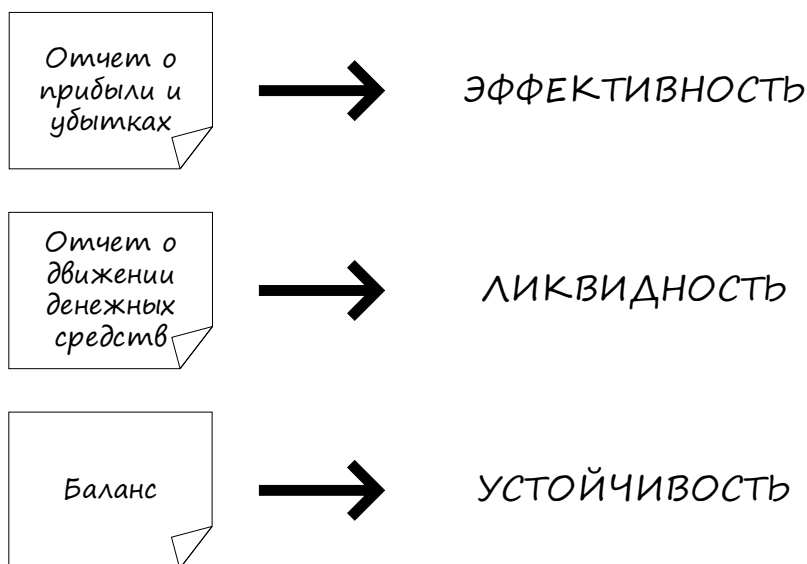
В отличие от баланса, два других отчета показывают ситуацию за период времени — за один месяц, за несколько месяцев, за год.

Отчет о прибыли и убытках показывает выручку (какие товары и услуги компания передала клиентам?), какие затраты для этого понадобились и какую прибыль компания заработала. Если расходы больше, чем выручка, то вместо прибыли в отчете будет убыток, отсюда, видимо, и название отчета. Этот отчет еще называют отчетом о доходах и расходах.

Отчет о прибыли и убытках не показывает деньги. То есть из него можно понять, заработала ли компания прибыль, но не видно, можно ли эту прибыль взять и поделить. Чтобы понять, где физически находится прибыль и можно ли ее взять, нужно заглянуть в баланс (и мы сделаем, когда будем разбирать примеры).

Отчет о движении денежных средств показывает деньги: какие суммы были на начало месяца, сколько поступило и откуда, какие были выплаты и что осталось на счетах в конце периода.

Помните, из чего состоит финансовое здоровье компании? Каждый из трех главных отчетов отвечает за одну из его составляющих.



Баланс — помогает контролировать финансовую устойчивость.

Отчет о прибыли и убытках — дает нам понимание рентабельности, то есть эффективности.

Отчет о движении денежных средств — нужен для управления ликвидностью.

Я подробно расскажу про каждый из этих отчетов: как он должен быть устроен и как им пользоваться.

Дальнейшие шаги в построении управленческого учета

Главные управленческие отчеты дают общую картину — как выглядит бизнес в целом. Но эти отчеты не отвечают на все вопросы, а наоборот — помогают руководителю задать нужные вопросы. Это не раз проверено мной на практике: когда разговор идет с цифрами, с отчетами в руках, то обсуждение становится более конкретным и дает больше практических выводов.

Поэтому следующие шаги в построении управленческого учета — это формирование отчетов-расшифровок. В них будут финансовые и нефинансовые показатели, помогающие понять, как сложились финансовые итоги по бизнесу в целом.

Но отчеты-расшифровки не просто объясняют итоги месяца. Это интересно, но еще недостаточно.

Вам нужны отчеты на каждый день, на каждую неделю. Потому что в конце месяца итоги уже сложились, их не поменять — можно только порадоваться или ужаснуться, в лучшем случае сделать выводы на будущее.

Работа над итогами месяца начинается с его первого дня (как минимум). Если что-то пошло не так и вы увидели это вовремя, есть шанс исправить ситуацию. Или по крайней мере смягчить неприятные последствия. Отчеты-расшифровки должны описывать, что происходит здесь и сейчас, давать основу для ежедневных оперативных решений.

Так что их можно называть оперативными отчетами (в отличие от главных отчетов).

Говоря об оперативных показателях, я еще использую понятие «приборная панель». Это система ежедневных и еженедельных отчетов, которая помогает вести компанию к запланированному результату. В идеале показатели на приборной панели должны появляться автоматически, да еще и в удобном для восприятия виде. Например, в виде любимой многими шкалы, где стрелочка колеблется от благополучного зеленого к тревожному красному. Но для начала нужно завести себе систему оперативных отчетов хотя бы в Excel. Когда начнете этим всерьез пользоваться, поймете, какая приборная панель вам нужна, как считать показатели. Тогда можно будет формировать техническое задание программистам. А иначе, пытаясь автоматизировать то, что сами до конца не понимаем, мы теряем время и деньги.

В этой книге я покажу основные направления расшифровок. Вы сможете взять их за основу, а дальше — полная свобода! Проектируйте отчеты под задачи и проблемы вашей компании. Главное, чтобы все расшифровки сходились к цифрам в трех главных управленческих отчетах.

Часть 3

**Что надо знать, прежде чем мы
перейдем к отчетам**