

Лариса Плотницкая

СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ

Как управлять финансами,
чтобы деньги в бизнесе были всегда



Москва
2017

УДК 65.0
ББК 65.290
П

Плотницкая Лариса
П Секреты управления финансовыми потоками / Л. Плот-
ницкая. – М. : , 2017. – с.

ISBN 978-5-9900146-2-6

УДК 65.0
ББК 65.290

© Плотницкая Л., текст, 2017

*Посвящается моему мужу
Плотницкому Сергею Петровичу*

СОДЕРЖАНИЕ

ОТЗЫВЫ ФИНАНСИСТОВ О КНИГЕ.....	7
Отзыв Виктории Поповой.....	7
Отзыв Александры Нестеровой.....	9
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	10
О ЧЕМ КНИГА.....	12
Что вы узнаете.....	12
Что вы получите.....	12
Для кого.....	12
ЧТО ТАКОЕ КАУЗАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ ЗАКОНЫ ЭКОНОМИКИ НЕ РАБОТАЮТ.....	14
НЕЙРОЭКОНОМИКА ИЛИ КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ДЕНЕГ СТАЛО БОЛЬШЕ.....	38
1 УРОВЕНЬ. РЕЗУЛЬТАТ.....	54
Стратегия и долгосрочное планирование.....	54
Результативность бизнеса с точки зрения собственника.....	68
Финансовая приборная панель для руководителя.....	82
2 УРОВЕНЬ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД.....	94
Как разработать стратегическую карту бизнеса....	94
Система управления финансами ПЛОТЛИ для бизнеса.....	104
Информационные системы.....	130

3 УРОВЕНЬ. СБОР ИНФОРМАЦИИ	151
Как определить положение вашего бизнеса	151
Как не допустить снижение прибыли	166
Как достичь планируемых показателей	185
4 УРОВЕНЬ. ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ.....	198
Планирование движения денежных средств по системе ПЛОТЛИ	198
5 УРОВЕНЬ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	221
Финансовая модель предприятия	221
Управление финансами на каждой стадии развития бизнеса	241
Как руководители-вредители отдаляют собственника от принятия продуктивных решений.....	264
Каузальные финансы – идеальное подспорье в достижении поставленных целей.....	276
БОНУСЫ.....	291

ОТЗЫВЫ ФИНАНСИСТОВ О КНИГЕ

ОТЗЫВ ВИКТОРИИ ПОПОВОЙ

Хочу выразить благодарность Ларисе Плотницкой за ее вклад в наше общее дело. Меня зовут Попова Виктория – я занимаюсь финансовой аналитикой вот уже более 10 лет на уровне финансового директора, руководителя проектов по управленческому учету в консалтинговой компании, и не понаслышке знаю о проблемах в финансовом учете любой компании. И очень рада этому изданию, ведь грамотно управлять финансами – одна из главных задач любого руководителя.

Наконец-то вышла та книга, которую я смело смогу рекомендовать всем, кто хочет быть успешным в бизнесе. А это и своим коллегам, и подчиненным, и своим партнерам – генеральным директорам, и даже своим детям – старшекласникам, потому что она написана очень простым, понятным языком.

Ценность этой книги я сформулировала так:

– Отражает современные тенденции развития бизнеса в сфере финансов. Много статистических данных и исследований, которые реально отражают действительность и не вводят в заблуждение. Таким образом можно «сверить часы», т.е. учесть в своей работе об-

щую тенденцию развития, давать актуальные решения задач.

– Есть задания в конце каждой темы, которые позволяют отрабатывать навык, и на практике сразу можно пробовать внедрять те инструменты, которые стали наиболее эффективны. Ценность книги удваивается, она становится рабочим инструментом.

– Приведены типичные ошибки из практики, которые тормозят и не дают бизнесу расти и развиваться. Многие руководители увидят себя со стороны и поймут, что надо исправить в своей работе, а также найдут выходы из самых сложных экономических ситуаций, как и герои книги. Это очень мотивирует на результат и заряжает положительной энергией.

И со своей стороны, очень хочется предложить автору продолжить тему стратегии и описать процессы бюджетирования, работы казначейства, а также управленческого учета и анализа важных показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Виктория Попова
*Руководитель проектов
по управленческому
учету в консалтинговой
компании «КСК групп»*

ОТЗЫВ АЛЕКСАНДРЫ НЕСТЕРОВОЙ

Меня зовут Александра Нестерова и я являюсь победителем реалити-проекта Ларисы Плотницкой «Моя лучшая жизнь». В настоящий момент я финансовый директор в экспортной компании со своим производством.

Прочитав первую книгу Ларисы я поняла, что выхода следующей книги данного автора я буду ждать с нетерпением. И вот она, долгожданная книга «Секреты управления финансами»!

Книга превзошла все мои ожидания! Что за страшные «звери» «каузальные финансы» и с чем их едят? Что общего между нейроэкономикой и экономикой? Ответы вы найдёте в книге!

Книга написана в удивительном стиле! Создаётся ощущение, что в данный момент вы находитесь на семинаре, а не читаете книгу. Интереснейшие бизнес-задачи, тонко подобранные аллегории, примеры из жизни, все это в обрамлении занимательных иллюстраций. Не смотря на то, что тема серьезная и глубокая все разложено по полочкам, понятно, доступно, интересно и с юмором!

Книги Ларисы Плотницкой читаются на одном дыхании! И самая важная информация обязательно отложится в голове.

Книгу настоятельно рекомендую к прочтению не только новичкам в финансах и простым работникам, но и опытным акулам бизнеса, руководителям и собственникам успешного предприятия.

Легко, непринуждённо, про финансы!

Александра Нестерова
Финансовый директор ООО «Плайком-Ижора»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Однажды в Интернете я прочитала такое сообщение:

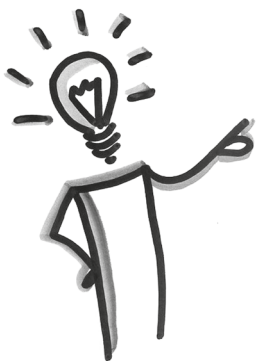
«Мой вопрос адресован преимущественно людям, имеющим образование и опыт в области управления, в частности, финансового.

Какую литературу можно порекомендовать человеку, которому пришлось взять на себя управление компанией, для получения общего понимания принципов финансового управления и планирования? На курсы «Финансы для нефинансистов» ходить нет возможности, т.к. нет времени. Зато есть возможность читать книги по ночам».

Оно заставило меня задуматься о том, что очень многие бизнесмены и руководители совершенно безграмотны в вопросах финансового управления и стратегического планирования.

Именно поэтому уже с 2011 года я провожу занятия – тренинги, семинары, вебинары – по собственной методике. Одним из самых востребованных является тренинг «Финансы для руководителя: как управлять финансами, чтобы деньги в бизнес были всегда». Материалы этого тренинга и легли в основу книги. Мой муж долго и настойчиво просил меня изложить весь свой опыт в книге.

Обстоятельства сложились таким образом, что моя первая книга менее чем за месяц стала бестселлером, и это вдохновило меня на то, чтобы адаптировать книгу для собственников и руководителей бизнеса на столь интересную и важную тему как управление финансами бизнеса.



О ЧЕМ КНИГА

ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

- С чего начать исправление финансовой ситуации в компании.
- Какие финансовые показатели помогут своевременно распознать опасные для компании ситуации и предотвратить их.
- Эффективные инструменты, влияющие на принятие управленческих решений.

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ

- Систему практических инструментов, которые позволят вам управлять финансами бизнеса, чтобы он приносил хорошую прибыль, а также стабильно работал и развивался.
- Практические задания, выполнение которых поможет усовершенствовать бизнес.

ДЛЯ КОГО

- Книга написана для владельцев среднего и малого бизнеса, топ-менеджеров – как профи, так и новичков.
- Опытный бизнесмен сможет разложить по полочкам то, что он интуитивно делал многие годы – вы-

строить систему сначала в своей голове, а потом и в компании.

- Начинающий бизнесмен избежит многих болезненных ошибок и сэкономит годы на «хождении по граблям».
- Бизнес-консультанты и тренеры добавляют в свои программы новую полезную информацию.
- Финансисты обретут новый взгляд на тему управление финансами.



ЧТО ТАКОЕ КАУЗАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ ЗАКОНЫ ЭКОНОМИКИ НЕ РАБОТАЮТ

Разберемся с финансовыми вопросами, головной болью многих руководителей, с помощью понятия «Каузальные финансы». Эта книга поможет вам познакомиться с необычным подходом и рассмотреть тему финансового управления с точки зрения причинно-следственной связи.



*Каузальный –
это причинно-следственный*

Для чего я предлагаю использовать этот термин? Ответ простой: опыт работы в должности финансового директора и тренера по управлению финансами позволил мне заметить такую закономерность: действия руководителей бизнеса напрямую определяют финансовые результаты компании.

Получать доходы, многократно превышающие расходы в несколько раз, хотят многие собственники компаний. Однако не каждому это удается достичь. Почему так?

Финансовый результат объединяет в себе показатель, который включает анализ и оценку эффективной (неэффективной) деятельности фирмы в определенные временные этапы ее развития.



К таким показателям можно отнести:

- \$ валовую прибыль (убытки);
- \$ прибыль (убытки) от продаж;
- \$ прибыль (убытки) до налогообложения;
- \$ чистую прибыль (убытки).

Общая система показателей стоимости и управленческих рычагов отводит прибыли центральное место.



В качестве экономической категории она образуется в процессе функционирования предприятия.

Профессор В.В. Ковалев предлагает рассмотреть следующие виды прибыли, влияющие на деятельность организации:

1) валовая (маржинальная) – это разность, которую образует выручка (нетто) и переменные расходы. Причем, под первым элементом понимаются результаты от продажи товаров, продукции и услуг, а вторым – себестоимость реализованных товаров. Валовая прибыль занимает основополагающую роль в управленческом учете;



2) прибыль от продаж (до вычета процентов и выплаты налогов) – разница, которую образует – валовая прибыль



- условно-постоянные накладные (управленческие)
- коммерческие расходы



3) прибыль, которая будет подвергнута налогообложению (не включающая вычет налогов и обязательные платежи) – основной вид прибыли, вызывающий интерес у государства.

Именно эта финансовая составляющая представляет собой источник доходов, который питает государство долей, полученной от общей коммерческой деятельности предприятий.



4) прибыль, которую могут распределить акционеры, – является конечным результатом деятельности компании, вызывающим максимальный интерес собственников бизнеса. Такая

прибыль может быть и реинвестированной – т.е. необходимой для финансирования прироста активов, и потребляемой¹, используемой для выплаты дивидендов.

У меня базовое экономическое образование и степень MBA по управлению финансами. Это дает мне основание констатировать такой факт: желаемый финансовый результат компания получит, если:

- 1) определит показатели, которых она хочет достичь;
- 2) зафиксирует следующие значения: абсолютное (и/ или относительное);
- 3) составит план их достижения.

¹ Ковалев В.В., Волкова О.Н. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия».

Многим придет в голову мысль о том, что большое количество предприятий ведет свою деятельность и без планов. А другие фирмы, если и составляют такой список с мероприятиями, не следуют ему. Конечно, любой план может быть ошибочным.

Давайте вспомним пример – эталон того, как не нужно планировать. Его описал нобелевский лауреат Даниэль Канеман – основоположник такой науки, как психологическая экономическая теория и поведенческие финансы, исследователь экономики и когнитивистики, объясняющей, почему человек, принимая рискованное решение или управляя своим поведением, ведет себя иррационально. Рассмотрим историю, приводящую к невообразимому финансовому краху.

Новое здание шотландского парламента в Эдинбурге в июне 1997 года оценили в 40 миллионов фунтов стерлингов.

Спустя два года, бюджет строительства перевалил за **100 миллионов**.

Апрель 2000 года отметил-ся цифрой за **195 миллио-нов**.

В ноябре 2001 года сдела-ли перерасчет – бюджет со-ставил **241 миллион фунтов**, однако и этот предел менялся два раза, достигнув **294,6 миллионов**.

В 2003 году стоимость выросла до **375, 8 миллиона фунтов**.

Наконец, спустя год здание было построено и, согласно последним данным, общая сумма затрат составила около 431 миллиона².



² Даниел Канеман. «Думай медленно, решай быстро».

Могут ли ошибки, допущенные при планировании, отразиться на результатах вашего бизнеса. Конечно. Так, если подобная ошибка возможна, может быть, нет смысла и в планировании? Но, если не планировать, как понять руководителю, какие результаты он получит?

Финансовое управление и управление бизнесом связаны неразрывно. **Сейчас поверхностно знать финансовые показатели не достаточно. Важно понимать и уметь применять знания на практике, чтобы достичь желаемых показателей.**

Без какого ресурса бизнес не сможет достичь своих целей? Без команды управленцев. Если команда не осознает последствия своих действий для достижения финансовых целей бизнеса, то собственник может хоть голову разбить о бетонную стену. Результаты деятельности будут плачевными.

Создание системы, способствующей достижению ожидаемых показателей, является сложной задачей руководителя.

Дело в том, что **такие системы компаний, которые позволяют достичь финансового благосостояния, не**



могут быть одинаковыми или продублированными другими организациями, поскольку в каждой из них присутствует «секретный» соус – человеческие системы.

Каждая компания использует человеческий ресурс по-своему. Задача номер один – выстроить причинно-следственные связи для достижения желаемых финансовых результатов.

Каждый руководитель должен определить себе место в такой цепочке связей и увидеть, какие финансовые знания ему необходимы. А также составить схему со всеми условиями, без которых финансовый результат невозможен. Пример: гололед на дороге не принесет неудобств, если машина будет переобута в зимнюю резину.



Причинно-следственная связь

Означает ли это, что руководитель должен стать гуру в финансовой области? Нет. Например, я начала водить машину с 1998 года. Как вы считаете, насколько хорошо я знакома с устройством автомобиля? Правильно. Настолько, чтобы успешно им управлять.

Точно также и руководителю нужны знания в области финансов ровно в том объеме, который позволит работать эффективно на своем месте



и понимать, как ему достичь своих запланированных финансовых показателей.

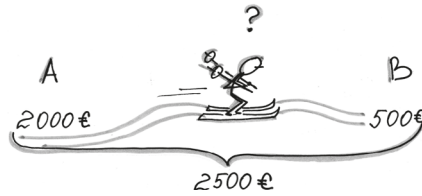
Руководителю важно знать, какие его поступки приведут к этим достижениям и каким будет его вознаграждение за достижение запланированных цифр.

Давайте представим, что вам нравится кататься на лыжах и вы захотели отдохнуть на курорте, выбрав очень хорошее место А, заплатив за него 2 тысячи евро. Однажды, совершая прогулку по центральным улицам города, вы находите пункт, где путевка на курорт Б продается за 500 евро. Качество обслуживания курорта Б не уступает курорту А. Но курорт Б все же обладает некоторыми преимуществами: например, там более веселый вечерний досуг, а вы любите выпить по кружечке пива с друзьями в вечернее время. Вы покупаете тур в это место, сэкономив большую сумму.



Пример причинно-следственной связи

Вернувшись домой, вы понимаете, что деньги за две путевки вернуть нельзя. У вас куплено два тура – на курорты



А и Б. Куда вы скорее всего поедете, раз потратили 2500 евро? Если вы бы отправились по туру А, то оказались бы в худшем месте, так как на этом курорте, в отличие от курорта Б, отсутствует вечерняя жизнь. Но остаться без этих 2 тысяч евро тоже не хочется. И вы едете по путевке А, несмотря на потерянные деньги. Вы сделали выбор в пользу путевки А, думая о безвозвратной потере размером 2 тысячи евро.

Психологи скажут, что это решение было нерациональным.

С экономической точки зрения вы поступили правильно, но было ли это хорошо с точки зрения удовольствия, полученного от проведенного времени?

Руководители в бизнесе часто приходят к принятию нерациональных решений, то есть совершают действия, вопреки ожидаемому результату, ведущие к безвозвратным потерям.



РАССМОТРИМ ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР

На одном моем авторском тренинге, который я проводила для руководителей, не работающих в финансовой отрасли (кстати, на его

основе написана эта книга), я рассказывала о том, как важно понимать финансовую систему предприятия. Эту мысль я проиллюстрировала примером с правилами дорожного движения, знать которые обязаны все водители.

Каждый водитель понимает, к чему может привести их игнорирование, но иногда сознательно идет на нарушение, в случае острой необходимости. К какому результату это может привести? Когда как.

Один участник мероприятия, являющийся собственником бизнеса, рассказал, что, в случае опозданий, он всегда нарушает ПДД. Даже если это грозит получением штрафа, так как сумма упущенной выгоды многократно превышает сумму за штраф.

Здесь важно упомянуть: человек решил пройти обучение именно из-за проблем в бизнесе, которым управляет уже 8 лет. Положение дел было таким, что он был не в состоянии даже выплатить зарплату сотрудникам, а взять кредиты не позволяло отсутствие положительной кредитной истории. Данный собственник привык нарушать правила как на дороге, так в бизнесе (и данный пример весьма распространен). В определенный период неумение управлять финансами способно привести к краху компании.

Почему я рекомендую прочитать мою книгу руководителям или тем, кто стремится работать эффективно? Потому, что в ней содержится масса инструментов, которые помогут принять наилучшее решение. Эта книга

создана для любителей стратегического видения – так называемого обзора с высоты птичьего полета.

Мировой интеллектуал и номинант на Нобелевскую премию Фримен Дайсон выразился на эту тему так: «Существуют ученые – птицы и ученые – лягушки.

Птицам нравится парить в вышине, простирая взор на обширные пространства. Они оперируют понятиями, которые объединяют сразу несколько размышлений



и рассматривают задачи, возникающие в разных точках пейзажа.

Лягушки же сидят в грязи и перед их глазами – только растущие поблизости цветы. Их наслаждение



составляет внимательное рассмотрение объектов, а подход к решению задач у них имеет последовательный характер. Я сам – лягушка, и у меня есть много друзей-птиц»³.

Финансы – это широкий и глубокий мир, так давайте взглянем на финансовое управление с панорамной высоты.



Каузальные финансы – это культура взаимодействия с деньгами.

Практическая методика «Каузальные финансы» дает возможность разобраться в принципах транс-

³ Фримен Дайсон. «Птицы и лягушки в математике и физике». Institute for Advanced Study, Princeton, New Jersey, USA.

формации принятых решений в финансовые ресурсы, за счет чего решается проблема нехватки денежных средств. Она направлена на достижение стабильного состояния предприятием за счет умелого управления финансовыми потоками.

Методика Каузальных финансов позволяет руководителям при принятии важных финансовых руководствоваться готовым алгоритмом действий, обеспечивающим:

1. Надежную защиту от разнообразных манипуляций.
2. Оказание помощи собственнику в принятии продуктивных решений.
3. Возможность верной оценки вложений в инвестиционные проекты.
4. Правильную расстановку приоритетов при распределении денежных средств.
5. Достижения KPI.
6. Помощь бизнесу в достижении желаемых целей.



Каждому руководителю я рекомендую оценить свои действия с высоты птичьего полета и сформулировать четкий ответ на следующий вопрос: «Какие действия помогут достичь ожидаемых финансовых показателей?».

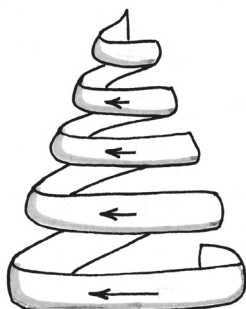
Благодаря Каузальным финансам, вы можете разобраться с финансовыми закономерностями и принципом принятия решения в условиях неопределенных событий. Применение каузальных финансов нередко

меняет решения других руководителей в вашу пользу.

Каузальные финансы представляют собой специфический инструмент управления деньгами. Он применяется для достижения поставленных целей. В этой книге мы рассмотрим несколько уровней каузальных финансов.

Всего существует 5 уровней:

5. Уровень принятие решений.
4. Уровень обработки информации.
3. Уровень сбора информации и сведений.
2. Уровень системного подхода.
1. Результат.



1 уровень. Результат

Цель первого этапа – определение и фиксация того результата, которого ожидает компания в долгосрочной перспективе.

Вспомним снова пример с двумя путевками на горнолыжный курорт. Если бы в момент выбора тура вы четко знали, какой результат будет для вас наилучшим с точки зрения проведения отдыха, то скорее всего наличие веселой ночной жизни с возможностью дегустации алкогольных напитков стало бы приоритетным фактором при выборе. Далее, зная свои ожидания, вы бы сформировали для себя сумму для отпуска, с которой бы вы безболезненно расстались.

Перед созданием своего бизнеса также важно понимать, что представляет для вас хороший результат. Возможно, это воплощение коммерческой идеи в материальную прибыль. А, если бизнес станет прибыльным,



но оплачивать товар, аренду помещения вам будет не из чего, можно ли считать это хорошим результатом? Конечно, нет. Тогда в ожидаемый план стоит внести сумму, достаточную для покрытия всех расходов.

Что делать, если возникают обстоятельства, контролировать которые вы не в силах? Ответ прост – руководителю, умеющему быстро адаптироваться к неконтролируемым событиям, нужен минимальный контроль над ними.

Задача первого уровня – определить те результаты бизнеса, которые в итоге удовлетворят собственников. Это расширит возможности контроля над будущим, позволит принимать эффективные и адекватные решения.

2. Уровень системного подхода

Системный подход – естественный и не принципиально новый путь решения задач, применяемый в течение нескольких столетий. В последнее время он получил новое осознание.

«Польза системы для мышления состоит не только в том, что о вещах начинают мыслить упорядоченно,

по известному плану, но и в том, что о них вообще мыслят»⁴.



Система – это образование, которое составляет два или более элемента, соответствующих следующим условиям:

1) От поведения каждого элемента зависит поведение целого.

2) Взаимоотношения и воздействия элементов имеют взаимозависимую основу.

3) Вне зависимости, будут ли образовываться подгруппы элементов или нет, каждый элемент оказывает воздействие на поведение целого. Ни одна составляющая не воздействует на них самостоятельно⁵.

Второй уровень предусмотрен для разработки системы по достижению финансовых показателей. Я предлагаю использовать три системы: АИС, ССП и ПЛОТЛИ.

АИС

Для получения своевременной информации, любому предприятию необходимо максимально быстро видеть свои затраты, прибыль и многое другое. Оперативная информация о происходящем поможет глубже проанализировать процессы и сделать правильные выводы. Ни что так не способствует контролю и анализу деятельности на предприятии как внедрение комплекс-

⁴ Георг Лихтенберг «Афоризмы».

⁵ Рассел Акофф. «Системы, организации и междисциплинарные исследования».

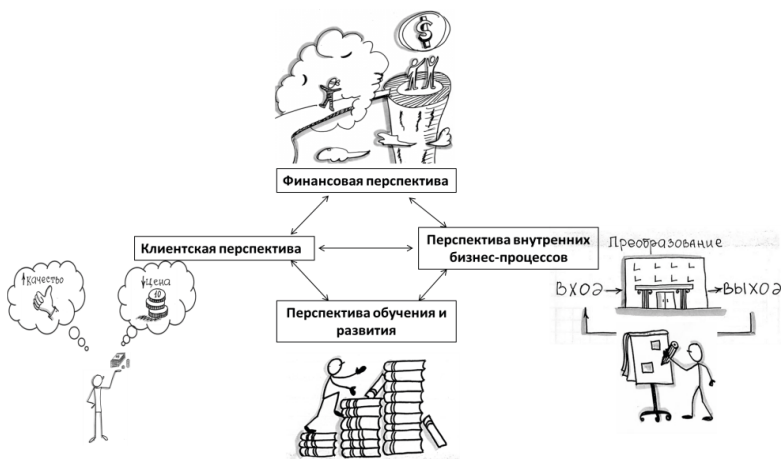
ной **автоматизированной информационной системы (АИС)**, которая имеет следующие возможности:

- Предоставление необходимой и своевременной информации руководителям любого уровня.
- Единое информационное пространство для управления и коммуникаций на предприятии.
- Контроль, обработка и распределение управленческой информации.
- Защита от несанкционированного доступа.

ССП

ССП – это система сбалансированных показателей, которая является известным системотехническим инструментом. Системотехника занимает промежуточное звено на пути к достижению финансовых результатов. С ее помощью вы сможете заняться воплощением сформулированных планов.

Обеспечением обратной связи между бизнес-процессами компании, реализующими корпоративную стратегию, и показателями деятельности фирмы, способствующими стратегическому и тактическому успеху, призвана заниматься разработанная система.



ПЛОТЛИ

Каждому собственнику и финансовому руководителю хочется ответить на вечный вопрос: «Какой способ управления финансами поможет обеспечить непрерывный поток денег в бизнесе?» Ответ поможет найти **ПЛОТЛИ – система финансового управления.**



Управление финансами с помощью этой системы предусматривает широкомасштабное управление деньгами – как и с точки зрения временного промежутка, так и видов деятельности. Базовым показателем для ПЛОТЛИ выступает годовая чистая прибыль.

Система ПЛОТЛИ – это ключ к эффективному финансовому управлению в долгосрочной перспективе. Важно соблюдать последовательность в распределении финансовых средств таким образом:

1. Направить в сектор сбережений и инвестиций (СИ)
2. Далее в сектор резервного капитала (РК)
3. Потом в сектор условно-постоянных расходов (УП)
4. И наконец в сектор расходов маячков (РМ)

Благодаря системе ПЛОТЛИ собственники компании смогут построить бизнес, генерирующий стабильную прибыль и приносящий более высокий денежный поток, получаемый от инвестирования.

3. Уровень сбора информации и сведений

Третий уровень предполагает детальное описание компании. Для этого вы можете воспользоваться матрицей, созданной мной, которая называется: «Финансовая система управления предприятием» (ФСУП)⁶.

⁶ <http://plotli.com/ФСУП/>

1	2	3	4	5
Финансовая стратегия	Жизненный цикл	Внешняя информация	Финансовое моделирование	Финансовый инструментарий
10	9	8	7	6
Финансовая политика	Типология и отношения	Организационная структура	Системы	Ресурсы

На данном этапе важно сформировать финансовую стратегию для определения всех источников денежных поступлений и основных направлений их расходования. Финансовая стратегия – это базис, который обеспечит финансовую политику компании и выработку ее основных черт.

Особый вопрос, который следует проработать, заключается в анализе жизненного цикла бизнеса и определении этапа, на котором он находится, а также внешней информации, влияющей на него. Далее важно определить, какая финансовая модель и применяемые финансовые инструменты свойственны вашей фирме, а также провести финансовый, трудовой и материальный аудит. Матрицу ФСУП также невозможно представить без систем, отвечающих за учет, контроль,

управление, обучение и хранение информации.

После анализа организационной структуры, изучения типологических характеристик сотрудников и их взаимоотношений, вы без труда обнаружите, какой руководи-



тель принимает иррациональные решения. Проработка 3 уровня позволит создать финансовую политику предприятия, направленную на достижение стратегических и тактических целей бизнеса.

4. Уровень обработки информации

К четвертому этапу вы подошли, имея четкое представление о сформулированных финансовых целях. В настоящее время есть смысл применить ориентированный на результат метод бюджетирования, или БОР.

БОР поможет гибко распределить ресурсы с учетом приоритетных финансовых целей, задач и функций, а также учесть проблемы текущей бюджетной ситуации.

В качестве исходной точки выбирается стратегическая цель предприятия. Далее рекомендую разработать систему с взаимосвязанными показателями: последние делятся на множество мелких составных частей и так до тех пор, пока не будут определены индикаторы, влияющие на результативность непосредственных исполнителей – сотрудников компании.

Деятельность фирмы характеризуется набором взаимосвязанных характеристик, способствующих созданию финансовой модели предприятия. Зачем нужно создавать финансовую модель? Такой инструмент – первый предмет необходимости для мгновенного просчета влияния изменений на финансовое положение и результаты деятельности компании.

Бюджетирование, ориентированное на результат, в своей основе имеет зависящие и влияющие показатели, определяющие реализацию тех или иных бизнес-процессов, функций и действий. Третий этап позволил получить такие показатели. Теперь, оперируя норма-

тивами и расценками, их можно превратить в статьи бюджетов.



КАКИМИ МОГУТ БЫТЬ ЗАВИСЯЩИЕ И ВЛИЯЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ?

- объем реализации влияет на выручку;
- количество обращений влияет на объем реализации;
- обработанные заказы зависят от менеджерского штата по продажам и т.д.

Создав систему бюджетирования, руководители компании получают:

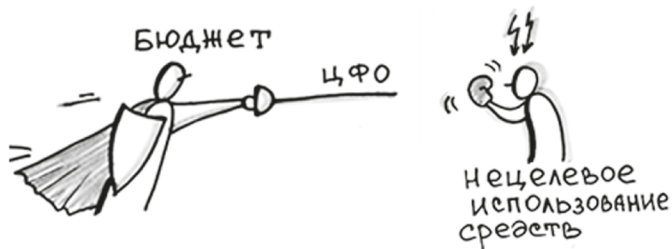
- 1) традиционное бюджетирование;
- 2) нефинансовые планы с набором понятных и важных бизнес-показателей;
- 3) инструмент для контроля реализации стратегии.

Не всегда сразу понятно, что нужно сделать с зависимыми показателями, чтобы разложить их на составляющие. Вам поможет доскональное изучение бизнес-процессов, разбор их на под процессы и базовые функции.

Процесс сбора информации и его анализа не являются гарантией повышений прибыльности предприятия.

Бюджеты, которые отвечают за движение денежных средств, кредиторскую и дебиторскую задолженность, продажи и закупки на 12 месяцев, составляют оперативные планы компании и подразделений. Их главная цель заключается в обеспечении платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Как повы-

силь прибыльность? Составлением и исполнением бюджетов: доходов и расходов, производственных, коммерческих (продаж) на срок не менее 1 года с учетом сезонности, которая влияет на деятельность организации.



Определяя состав бюджетов, немаловажно выделить звенья структуры для составления тех или иных бюджетов. Такие элементы – это «центры финансовой ответственности» (ЦФО).

Составление и принятие бюджетов представляет собой составляющий элемент финансовой системы управления предприятием. Данная процедура призвана оптимально распределить ресурсы компании и делегировать финансовую ответственность.

Система бюджетного управления создается на 4 уровне.



Под системой бюджетного управления (СБУ) понимается такая система управления предприятием, в которой центры финансовой ответственности (ЦФО) функционируют через бюджеты. В таком случае цели компании достигаются с наиболее эффективным использованием ресурсов.

5. Уровень принятия решений

Применение системы бюджетного управления позволяет достичь поставленные цели, при этом используя ресурсы эффективно. То есть, принимая решение, руководитель вполне может опираться на СБУ.

Процесс принятия решения предусматривает адекватное понимание фактора перевеса одного внешнего влияния (или нескольких) над другим. Для принятия правильного управленческого решения важно понимать, какое отражение оно найдет на финансовых показателях работы компании.

Множество теорий по принятию решений в своей основе имеют очень простую логику.

Начало процесса неразрывно связано с появлением задачи, которую необходимо решить. Второй уровень предусматривает сравнение возможных альтернатив, оценку этих альтернатив с точки зрения их привлекательности. Этап 3 позволит выбрать лучшую и оценить результат решения на Этапе 4. Если решение окажется неверным, то получение негативного опыта (5 уровня) поможет поменять один из предыдущих уровней процесса. В большинстве теории по принятию решений заложены эти постулаты. На этапе 2, подразумевающим сравнение альтернатив, может быть принято ключевое решение.

Зная, какой напиток вам нравится больше – кофе или чай – мне, скорее всего, несложно будет предсказать ваш выбор. Многие исследователи теории принятия решений считают этот этап основополагающим. Знание ваших предпочтений поможет мне предугадать ваше поведение.



Схема «Процесс принятия решения»

КАК ОЦЕНИВАЮТСЯ НАШИ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Для миллиардера 1 евро – это не деньги. Для голодного студента – целое состояние. Ценность объекта не определяется ценой, поэтому многие экономисты считают, что деньги не являются мерилем чего-либо. Введение понятия «полезности» (субъективной ценности) позволило эффективнее оценить полезные альтернативы. Так, печенье может иметь большую стоимость, но, например, яблоко является более полезным продуктом. Экономические теории нередко используют эту внутреннюю ценность/полезность. При этом, совершить оценку полезности или субъективной ценности невозможно.

Существует даже популярная хохма об экономистах.

Встречаются два экономиста и один у другого спрашивает: «Как твоя жена?».

Второй отвечает: «Относительно чего?».

Экономисты не оперируют понятием «абсолютная оценка». Супруга может находиться в стабильном состоянии, узнав о какой-либо плохой новости, но быть разочарованной, узнав, что ее подруга выиграла конкурс красоты. Для экономистов любая ценность относительна.

В начале 21 века исследователи нейробиологической науки озвучили интересную мысль. Смысл гипотезы сводится к тому, что ценность была названа не



более, чем активностью в специализированных участка головного мозга.

Благодаря чему решение становится ценным? Нейроэкономическая теория утверждает, что ценность – это всего лишь разряды

нейронов. Чем больше они активизируются на одной из возможных альтернатив, тем вероятнее принятие решения.

Кодирование предпочтений в мозге осуществляется с учетом анализа негативных последствий. Во время принятия решения происходит оценка рисков и сравнение доказательств в пользу потерь или приобретений.

Каузальные финансы позволяют оценить влияние финансовых рычагов управления на направление и эффективность деятельности предприятия. Разобравшись со всеми уровнями каузальных финансов, вы сможете легко оценить, какими будут последствия принятых управленческих решений с точки зрения финансов.

ИТОГИ:

1. Знания, какими бывают финансовыми показателями, недостаточно. Только применение этих знаний поможет привести к желаемым показателям.

2. Каждый руководитель должен знать, какие его действия могут достичь финансового успеха предприятия

3. Эффективное руководство предусматривает трансформирование своих действий в финансовые ресурсы.

4. Каузальные финансы являются специфическим инструментом финансового управления, используемого для достижения поставленной цели.

