

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Беспокоитесь ли вы, уважаемый читатель, за будущее своей компании? Выстоит ли она в усложняющейся экономической ситуации, в условиях плохо прогнозируемого развития событий, неизбежных быстрых изменений и общего ощущения надвигающегося кризиса?

В китайском языке слово «кризис» состоит из двух иероглифов — «возможности» и «опасность». Возможности появляются у тех компаний, чей «корабль» непотопляем, так как они лучшим образом подготовились к буре перемен. Практика показала, что это тот бизнес, который имеет эффективную систему управления.



Интуитивное ощущение опасности очень важно, так как именно оно заставляет руководителей-лидеров принимать быстрые решения и действовать.

В периоды начала и развития кризиса нерешенные проблемы компании могут обостриться и угрожать ее существованию. Эта книга для вас, если вы ответите «да» хотя бы на один из предложенных ниже вопросов.

- Директор не получил от собственника четко сформулированного видения будущего компании? Топ-менеджеры не знают, как и в какую сторону организация развивается, как корректно расставлять приоритеты в своей работе и работе подчиненных?
- В компании имеет место реактивное управление, то есть западая реакция на то, что уже произошло, вместо проактивного управления с предвидением и опережением событий?
- Целевые годовые финансовые показатели не запланированы?
- Собственник — руководитель компании, как локомотив, тянет все на себе? Он стал незаменим и организация не может без него успешно функционировать?

- Топ-менеджеры не принимают важных решений или избегают ответственности за них?
- Руководство компании не имеет достаточной информации для принятия обоснованных управленческих решений? Оно вынуждено полагаться исключительно на свою экспертную интуицию? На еженедельно проводимых совещаниях подчиненные предоставляют только те сведения, которые устроят руководителей?
- Компания балансирует на грани безубыточности?
- Кассовые разрывы стали привычным явлением и растет задолженность кредиторам?
- Итоговый финансовый результат давно не радует собственника?

Проработав эту книгу, вы получите возможность изменить драматичную ситуацию, сделать компанию управляемой, финансово результативной, а значит, «непотопляемой», внедрив систему финансового управления бизнесом. Для ее реализации вам предложены апробированные методики и рекомендации.

Одним организациям эта система поможет обеспечить гарантированное выживание, а другим — финансовый успех. Почему я уверена в этом?



Почти двадцать лет я консультирую собственников, руководителей и финансовых директоров компаний малого и среднего бизнеса. С некоторыми из них сотрудничаю уже довольно давно. На момент начала нашей совместной работы многие из них имели в своем штате десятки, а то и сотни сотрудников, научились зарабатывать на отраслевом рынке. Однако собственники были недовольны финансовыми результатами корпоративной деятельности и, к их сожалению, получали небольшие дивиденды. Помню, как после диагностики финансового состояния одной компании мне пришлось сказать ее владельцу, что он счастливый человек и по ночам спит спокойно, потому что не знает, сколько денег они бесконтрольно теряют. Финансово управляя бизнесом, он и его компания могли бы зарабатывать значительно больше.

Мое первое образование — техническая кибернетика — дало мне инструментарий системного подхода. Я пришла в консалтинг с опытом разработки систем управления сложными техническими объектами, с многолетней практикой работы в финансовой сфере и преподавания в нескольких ведущих бизнес-школах на программах MBA.

За время работы консультантом у меня сложилась твердая профессиональная позиция: надо управлять не финансами компании, а бизнесом через призму финансов. Для этого требуется разработать и внедрить систему финансового управления бизнесом, которая обеспечивает организации возможность роста финансового результата и экономической эффективности.

В книге я делюсь подходом к финансовому управлению компанией и отработанными на десятках проектов методиками разработки систем финансового управления бизнесом.

**Эта книга будет вам полезна, если вы:**



- **собственник-руководитель**, который хочет заняться стратегическим развитием бизнеса и отойти от оперативного управления, делегировать функцию директора своему преемнику, сохранив за собой контроль за финансовым состоянием компании; получить свободное время для себя и семьи, личностного развития, путешествий. Книга даст вам понимание преимуществ, которые приобретает компания, внедрившая систему финансового управления, и логики ее построения;
- **наемный директор**, перед которым стоит задача сделать компанию финансово управляемой и результативной, внедрив систему финансового управления. Для решения этой задачи есть многочисленные методологические советы и рекомендации, практические кейсы и примеры. Реализация системы требует наличия команды единомышленников из числа топ-менеджеров. Директор для консолидации усилий может рекомендовать эту книгу к прочтению и дальнейшему совместному обсуждению и реализации возникших у команды идей и планов действий;

- **финансовый директор**, который стремится быть системно мыслящим управленцем, своевременно выявлять и предупреждать проблемы корпоративного бизнеса, стать мудрым финансовым советником директора и собственника. Потребность в финансовых директорах в малом и среднем бизнесе неизменно возрастает, а профессионалов такого уровня не хватает. При разработке системы финансового управления вы можете использовать предложенные методики, алгоритмы и шаблоны документов, адаптируя их под свою компанию;
- **финансово-экономический специалист или главный бухгалтер, мечтающий о карьерном росте до позиции финансового директора**. Прочтение этой книги станет для вас средством саморазвития, источником новых идей, которые можно будет предложить к осуществлению в компании, что повысит вашу профессиональную ценность;
- **начинающий предприниматель**. Создание конкурентоспособной компании начинается с проектирования ее бизнес-модели, важная часть которой — система финансового управления. Книга поможет вам понять необходимость реализации такой системы уже на начальном этапе бизнеса;
- **консультант по управлению**. Моим коллегам эта книга может быть интересна в качестве средства для обмена опытом. Она позволит расширить диапазон применяемого ими инструментария на благо клиентов.

### Что станет результатом прочтения книги

- **Вы измените** дизайн своего привычного мышления, сделаете его более системным, что позволит вам результативнее и эффективнее финансово управлять компанией.
- **Вы признаете**, что главная цель любого бизнеса — максимизация его ценности для собственника, и направите на ее достижение ваши управленческие решения и усилия.
- **Вы оцените** важность и необходимость использования системы финансового управления бизнесом для обеспечения ее роста и устойчивого развития вашей компании.

- **Вы получите** апробированные на практике методики и рекомендации построения системы финансового управления бизнесом.
- **Вы сумеете** разработать индивидуальный план реализации системы финансового управления в вашей компании.

### Как пользоваться книгой. Напутствие перед чтением

Рекомендую читать книгу, вооружившись карандашом или ручкой. Можете делать пометки в тексте или на полях, записывать возникшие мысли или вопросы.

Книга состоит из четырех разделов. В конце каждого из них вам предлагается зафиксировать пришедшие в голову мысли и запланировать шаги по их реализации. Это приблизит вас к внедрению системы финансового управления.

Я старалась писать книгу доступным и понятным языком для читателя, находящегося в сложной бизнес-среде. Для более точного объяснения и акцентирования важных моментов описала проблемные случаи из своей консалтинговой практики. Разбор кейсов позволит вам лучше освоить материал. При этом называть конкретные компании нет необходимости, так как описанные ситуации из практики достаточно типичны, а все возможные совпадения — случайны.

Каждый из вас, дорогие читатели, исходя из уровня подготовленности, реальных потребностей, желаний и усилий, возьмет из этой книги столько, сколько сможет унести, и, может быть, вернется к ней с удовольствием еще не один раз!



## Раздел 1

# ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

*Изучив этот раздел, вы узнаете:*

- что для роста и развития компании требуется управление, базирующееся на системном подходе;
- что главная задача руководителя компании — выстроить систему управления;
- что главная цель бизнеса — максимизация ценности бизнеса для собственника;
- какие факторы определяют ценность бизнеса;
- почему от управления финансами бизнеса следует переходить к финансовому управлению бизнесом;
- что такое система финансового управления бизнесом;
- как оценить состояние финансового управления в вашей компании;
- а также получите рекомендации по развитию системы финансового управления.



# Глава 1

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ



*В этой главе мы разберемся в том, какими должны быть мышление и подходы к управлению у современного руководителя, способного развивать компанию и добиваться финансового успеха в сложной, динамичной и малопрогнозируемой бизнес-среде.*

### 1.1. Почему к бизнесу нужен системный подход

На семинаре «Системный подход к управлению бизнесом» один из слушателей спросил меня: «Скажите, что я получу от обучения?» Мой ответ был краток и прост: «Вы начнете думать по-другому». Он удивился: «А зачем? Мне и так нравится, как я думаю».

Пришлось объяснять ему и всей группе, что если они пришли на семинар не ради любопытства, а чтобы улучшить результат своих компаний, то для начала надо перестроить образ мышления. Логическая цепочка проста: сперва меняем мышление, потом изменяется наш подход к решению задач и в соответствии с ним — наши действия, которые приводят к иному результату. Например, кто-то имеет проблемы со здоровьем из-за курения. Сначала ему надо осознать вред табака для организма и понять, как исправить ситуацию, потом перестать курить. Только после этого последует улучшение здоровья.

К компании применима та же логика. Разговариваю с руководителем и собственником многофилиальной торговой компании. Он рассказывает, какого успеха они добьются, если они откроют еще больше филиалов, найдут хороших управляющих. Я смотрю в его глаза и читаю в них: «Как я устал от всего этого, послать бы все подальше». Как консультанту мне понятно: собственник говорит то, чего от него ожидают, в том числе сотрудники, партнеры, но для себя лично он не знает, зачем лично ему это. Мне ясно, что в такой ситуации проект роста компании нужно начинать не с расчета инвестиционной модели, а с изменения мышления и подходов главного действующего лица.

Тут же из аудитории посыпались вопросы.

- Каким должно быть мышление руководителя?
- Можно ли научиться думать по-другому?
- Что для этого надо делать?
- Как понять, что руководитель применяет системный подход?

Мир, в котором мы живем, — это мир систем. Все окружающие нас объекты или явления представляют собой сложные взаимосвязи множества элементов, выступая подсистемами других, более крупных, процессов.

Коммерческая организация — одна из таких систем. Причем искусственная, созданная людьми для достижения финансовой цели — получения денежного результата.

Осмелюсь предположить, читатель: вы хотите, чтобы ваша компания зарабатывала больше денег, и стремитесь к этому.

Что необходимо сделать? Научиться управлять ею как бизнес-системой.

Для этого необходимо понимать, что такое система, знать ее основные свойства, а также разбираться в законах и принципах ее функционирования. Используя эти знания, вы сможете сконструировать свою компанию как бизнес-систему и системно управлять ею. В результате получите финансово успешную организацию. Конечно, для осуществления



изменений вам еще потребуются решительность и энергия, поддержка управленческой команды, жизненная мудрость и время для реализации задуманного. Но результат ведь того стоит? Вместе с преобразованиями в компании будет меняться ваша жизнь. Вы перестанете тратить свое время и силы на то, чтобы, как паровоз с КПД 5 %, толкать или тянуть свою фирму. Вы сохраните свое здоровье, потому что именно им некоторые руководители расплачиваются за несистемный бизнес. Вместо работы без выходных и отпусков вы будете иметь время для себя, своих увлечений и для семьи. Взамен выгорания, отсутствия сил и здоровья вас ждут творческий подъем, возможность открывать новые бизнесы, постоянное развитие и познание мира.

Есть желание получить такой результат? Тогда начнем.

Итак, разберемся в том, что представляет собой система.



**Система** — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, существующих и функционирующих как единое целое для реализации своего назначения или достижения цели.

Из определения видим, что система содержит составляющие:

- назначение или цель (для систем с участием человека);
- взаимосвязи;
- элементы.

Равнозначны ли они, или какая-то составляющая имеет большее значение для работы системы?

Для ответа на этот вопрос в качестве примера рассмотрим муравейник. Мы знаем, что муравьи — санитары леса, они борются с его вредителями, являются почвообразователями, разносят семена некоторых растений и представляют собой корм для птиц — во всем этом заключается их назначение в природе. Это общественные насекомые с четко распределенными кастами: солдаты, охранники, доильщики тли, самки

или самцы. При этом если поменять одного солдата на другого, то в муравейнике мало что изменится. Благодаря взаимосвязям в виде обмена информацией у муравьев хорошо скоординированы все действия. Не кажется ли вам, что муравейник очень похож на человеческое общество? Ну, разве только телевизор там не смотрят и в компьютерные игры не играют. Как вы думаете, какая составляющая в системе «муравейник» самая главная? Его назначение.

## Назначение

Именно назначение является системообразующим фактором. Непонимание назначения, его изменение или искажение приведут к неверному функционированию системы, хотя элементы и взаимосвязи останутся теми же. Представим футбольную команду, которая едет на соревнования не ради победы, а для того, чтобы развлечься. Тогда игроки будут не усиленно тренироваться, а стремиться весело проводить время, например, в барах.

В системах с участием человека, одной из которых является коммерческая организация, таким системообразующим фактором выступает цель. Компания изначально создается для получения финансового результата, то есть ее цель определена природой бизнеса. Если же происходит подмена цели, бизнес превращается в игру в бизнес.

Собственник компании, которая на протяжении длительного времени является убыточной, приглашает меня разработать систему финансового управления. Естественно, я задаю вопрос: «Зачем вам такой бизнес, в который все время надо вливать деньги?» Ответ поразил меня до глубины души: «А куда же я стану ходить на работу, если не будет компании?» То есть владельцу бизнеса нужны были не деньги от организации, а рабочее место, ощущение своей значимости, уважение персонала. В такой ситуации я как эксперт по финансовому управлению бизнесом вряд ли могла помочь, потому что цели заработать больше денег у собственника, а значит, у компании не существовало. Была просто имитация бизнеса.