

**Полное
руководство**

ШАГ ЗА ШАГОМ

«Книга «Финансы и бухгалтерский учет» из серии «Шаг за шагом» поможет вам добиться успеха в жизни. Любой человек должен владеть основами учета и финансового управления и уметь применять их на практике. С помощью этой книги вы узнаете, как это сделать»,
Стив Пуллара,
CPA компании Smith & Gestland, LLP

Финансы и бухгалтерский учет

- ◆ Простое руководство по составлению и анализу финансовой отчетности
- ◆ Доступное изложение основ бухгалтерского учета
- ◆ Инструкции по организации системы бухгалтерского учета в вашей компании

Майкл Макиан



**ШАГ
ЗА
ШАГОМ**

**Финансы
и бухгалтерский
учет**

Майкл Макиан

Москва
АСТ • Астрель
2004

УДК 658.5
ББК 65.053
М15



*Настоящее издание представляет собой
авторизованный перевод издания
«The complete idiot's guide to Finance and Accounting»*

Подписано в печать 12.03.2004 Формат 70x90/16
Тираж BalticaС бумага газетная
Усл. печ. л. 26,91 тираж 2000 экз. Заказ № 4327

Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2, 953000 — книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77-99-02-953 Д 000577-02-04 от 03.02.2004 г.

Макиан М.

М15 Финансы и бухгалтерский учет / М. Макиан; Пер. с англ. П. А. Виксне. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2004. — XX, 347 [1] с. — (Шаг за шагом).

ISBN 5-17-024073-2 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-271-09023-X (ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 0-02-861752-5 (англ.)

Книга содержит свод знаний по налогообложению, ведению бухгалтерской документации, составлению бизнес-планов, отчетов, балансов и о других таинствах бухгалтерии...

Книга научит формировать оптимальные цели на начальных этапах предпринимательской деятельности с учетом ваших финансовых возможностей и будет полезна широкой аудитории, желающих найти смысловые ориентиры в хитросплетениях рыночных отношений.

УДК 658.5
ББК 65.053

ISBN 5-17-024073-2 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-271-09023-X (ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 0-02-861752-5 (англ.)

© ООО «Издательство Астрель», 2004

© 1998 Alpha Books, an imprint of Pearson Education

Краткое содержание

Часть 1: Начало

- 1 Приступаем к управлению финансами 1
3

Эта глава будет интересна не только бухгалтерам, как вы, возможно, подумали, и она не так уж сложна, как может показаться на первый взгляд
- 2 От стратегии к бизнес-плану 11

Часто успех компании зависит исключительно от наличия или отсутствия стратегии. Но даже самая лучшая стратегия будет бесполезна без бизнес-плана — инструмента ее реализации.
- 3 Составление бюджета 30

Для того, чтобы составить бюджет какого-либо проекта, необязательно быть бухгалтером

Часть 2: Ведем учет ваших успехов

- 4 Вы - бухгалтер 43
45

Чем больше вы знаете о том, как и почему финансовые менеджеры выполняют свою работу, тем легче вам будет работать с ними и тем лучше вы сможете выполнять свою работу
- 5 Главная книга вашей компании 56

Если представить, что система бухгалтерского учета — это финансовое тело компании, то Главная книга — это ее сердце.
- 6 План счетов 63

Это основной инструмент, с помощью которого бухгалтера и менеджеры компании могут вести учет доходов и расходов каждого структурного подразделения и компании в целом.
- 7 Дебиторская задолженность 72

Кто должен вам деньги? Сколько? Задолженность контрагентов с точки зрения компании является ее дебиторской задолженностью. Но при грамотном управлении дебиторскую задолженность можно рассматривать как денежные средства компании.
- 8 Кредиторская задолженность 87

Вести учет денежных сумм, которые ваша компания должна контрагентам, может быть, и не так интересно, как вести учет задолженности контрагентов, но тем не менее это неотъемлемая часть хозяйственной жизни любой компании.
- 9 Наблюдение за денежным потоком 98

Если вы думаете, что основной и единственной целью любой компании является получение прибыли по итогам года, то вам обязательно нужно прочесть эту главу, или ваша компания может прекратить свое существование еще до конца года.

Часть 3: Организация учета

- 10 Заработная плата 111
113

Ваши сотрудники — это ваши самые ценные ресурсы. Безусловно, вы знае-

те, как много они значат для компании, но знаете ли вы, каковы издержки, связанные с оплатой труда, и как вести учет таких издержек?

11. Управление запасами 122
Действительно, тяжело добиться того, чего хочешь, если не знать, какими ресурсами ты располагаешь.
12. Калькуляция затрат 134
Если после оплаты всех счетов у вас остались какие-то денежные средства, это еще не означает, что вы получили прибыль. Так вы можете определить величину только прямых затрат, но, чтобы не вылететь в трубу, вам необходимо знать и величину косвенных, или накладных, расходов.
13. Внутрихозяйственный контроль 147
Люди – это всего лишь люди, и многие из них не могут устоять перед искушением. А у вашей компании не так много лишних средств, чтобы позволить постоянную утечку денежных средств и других активов.

Часть 4: Источники средств и их получение 157

14. Использование средств, полученных в кредит 159
Конечно, вы не всегда сможете получить то, что вы хотите, но, зная о возможностях кредитования и умея строить отношения с деловыми партнерами, вы, скорее всего, сможете получить то, что вам нужно.
15. Использование венчурного капитала 174
Владельцев венчурного капитала иногда называют «ангелами», ведь они могут помочь вашей компании сотворить финансовые чудеса. Но, не зная основных принципов работы с венчурным капиталом, лучше к ним не обращаться.
16. Индивидуальное предпринимательство, товарищество или корпорация? 185
Какой вы видите свою компанию? Какая организационно-правовая форма является наиболее подходящей для вашей компании? Если вы решили создать компанию не зная ответа на эти вопросы, вы можете потерять определенную сумму денег, но если вы не знаете, как максимально использовать преимущества той или иной формы и как снизить ущерб от ее недостатков, то вы можете потерять еще больше.

Часть 5: Налоговые обязательства вашей компании 199

17. Чем вы обязаны Дяде Сэму 201
Теперь, когда ваша компания начала свою деятельность, у нее и, возможно, у вас появились дополнительные обязательства. И лучше выполнять их вовремя и надлежащим образом, чтобы избежать проблем с налоговыми органами.
18. Управление налоговыми обязательствами компании 211
Для некоторых людей налоги – это способ измерить их финансовый успех. Но если вы чуть более сообразительны, то, скорее всего, вы будете стараться минимизировать свои налоговые обязательства, а измерить успех можно и по-другому.
19. Товарищества, S-корпорации и общества с ограниченной ответственностью 221
С точки зрения налогообложения эти три организационно-правовые фор-

мы кардинально отличаются от корпоративной формы. В чем же заключается это различие? И чем это может быть вам полезно?

Часть 6: Стратегии роста

229

20. Составление финансового плана 231
 Если вам понравилась Глава 2, то и эта глава, скорее всего, вам понравится. Вы уже знаете, как составить стратегию и бизнес-план для ее реализации. В этой главе мы рассмотрим составление более сложного плана — финансового плана компании.
21. Планирование будущего 242
 Что ждет вашу компанию впереди? Безоблачное небо или внезапный шторм? Вы будете лучше подготовлены к любым неожиданностям, если освоите основные принципы планирования и прогнозирования.
22. Укрепление финансового положения 251
 Все мы используем выражение: «Суть в том, что...» Таким образом мы хотим обратить внимание собеседника на наиболее значимые вещи. Одной из наиболее значимых проблем для любой компании является укрепление ее финансового положения, и это забота, конечно, всех сотрудников компании, но в первую очередь управляющего денежными средствами. Правильно ли вы подобрали человека на должность управляющего денежными средствами? Делают ли он или она все, что от них зависит?
23. Формирование стратегий роста 265
 Рост — это хорошо, не так ли? Да, но не обязательно. На самом деле чрезмерный рост может представлять большую опасность для вашей компании. Для того чтобы обеспечить нормальные темпы роста, адекватные размеру и характеру деятельности вашей компании, ростом необходимо управлять и, соответственно, планировать его темпы.
24. Ваши деловые партнеры 275
 Общеизвестно, что бизнес — это постоянная борьба. И для того чтобы успешно противостоять конкурентам, многие компании предпочитают работать в команде. Если отношения вашей компании с поставщиками ограничиваются всего лишь исполнением ваших заказов и оплатой выставленных счетов-фактур, то, возможно, стоит более тесно сотрудничать с ними вплоть до построения партнерских взаимоотношений.
25. Поиск и устранение проблем 285
 Можете ли вы уловить первые признаки, свидетельствующие о нарушении нормальной работы финансовой системы вашей компании? И понимаете ли вы, что, когда вы их наконец заметите, может быть уже слишком поздно? Поскольку проблемы могут коснуться самых разных сфер деятельности компании, лучше установить систему поиска и исправления выявленных проблем.
- Приложение А. Какая информация **мне нужна?** 298
 Приложение Б. Упражняемся в **финансовых вопросах** 307
 Приложение В. Глоссарий 320
 Алфавитный указатель 332

Содержание

Часть 1: Начало 1

1. Приступаем к управлению финансами 3

Это неизбежно	4
Финансовая сторона дела	5
Веские доводы в пользу финансового управления	6
Используйте то, что имеете	8
Основные понятия	8
Финансовое процветание	10
Резюме	10

2. От стратегии к бизнес-плану 11

Определение стратегии	12
Параметры стратегии	14
Финансовые цели в вашей стратегии	15
Определите способы достижения финансовой цели	15
Составьте график времени выполнения конкретных действий	16
За дело!	17
Составление бизнес-плана	17
Еще одна причина, чтобы составить бизнес-план	18
Цели бизнес-плана	19
Провал бизнес-плана	19
Компоненты бизнес-плана	20
1. Краткое описание целей компании и текущей ситуации	21
а) Стратегия и логика ее построения	21
б) Рост и развитие	21
в) Организация бизнеса и персонал	21
г) Финансовые цели	22
2. Концепция	22
3. Рынок и его сегменты	23
4. Анализ спроса	24
5. Анализ конкурентов	24
6. Позиционирование продукции	25
7. Реклама и продвижение продукции	26
8. Стратегия реализации	26
9. Развитие продукции и/или рынка	27
10. Производство	27
11. Персонал	28
12. Финансы!	28

13. План возврата привлеченных средств	28
Резюме	29
3. Составление бюджета	30
Что такое бюджет	30
Типы бюджетов	31
Приступаем к бюджетированию	33
Из чего состоит бюджет	35
Немного об издержках	36
Поведение постоянных и переменных издержек	37
Составление бюджета	38
Функции руководства	40
Резюме	42
Часть 2: Ведем учет ваших успехов	43
4. Вы - бухгалтер	45
Почему бухгалтерский учет имеет такое огромное значение?	46
Учет — это язык	46
Большие надежды	47
Дебет и кредит	48
«Самолетки»	48
Это не только алгебра	49
Равенство противоположностей	50
Закон противоположностей!	51
Кассовый метод и метод начисления	54
Резюме	55
5. Главная книга вашей компании	56
Зачем нужна Главная книга?	56
Главная книга не автономна	57
Как вести Главную книгу	58
Вариант для тех, кто занимается частной практикой	58
Автоматизированные системы учета	58
Создание записей в учетных регистрах	59
Группировка записей в Главной книге	60
Подведение итогов	60
Аудиторская проверка	61
Резюме	62
6. План счетов	63
Надежный путеводитель	64
Создание плана счетов	64

Что в имени твоём?	65
Сколько нужно счетов? И каких?	66
Что за номер?	67
Система префиксов	67
Система суффиксов	69
Взаимосвязь элементов учетной системы	70
Резюме	71
7. Дебиторская задолженность	72
Учет дебиторской задолженности	72
Обобщение информации	73
Автоматизация учета	74
Контрольные точки	74
Выберка итогов в регистре учета дебиторской задолженности	75
Составление счетов-фактур	75
Записи в регистре учета дебиторской задолженности	75
Отчет о состоянии дебиторской задолженности	76
Кредитовые записи	76
Соответствие между всеми учетными регистрами	76
Социологическое исследование	76
Записи в регистре учета дебиторской задолженности	78
Отражение операций реализации в учете	79
Отражение платежей за реализованную продукцию в учете	79
Отражение кредитовых записей	80
Отражение возврата товара в учете	80
Списание безнадежной задолженности	81
Восстановление списанной задолженности	82
Проверка дебиторской задолженности	82
Максимизация усилий по взысканию задолженности	84
Резюме	86
8. Кредиторская задолженность	87
Ведение учета вручную	88
Автоматизированный учет	89
Начисление кредиторской задолженности	90
Записи в регистре учета кредиторской задолженности	90
Контроль состояния кредиторской задолженности	92
Возьмите вес	92
Управление расходами: как система учета кредиторской задолженности покрывает связанные с ней издержки	93
Скидки можно складывать!	94
Другие возможности системы учета кредиторской задолженности	95
Резюме	97

9. Наблюдение за денежным потоком 98

Что такое денежный поток?	99
Принцип 1	99
Берегитесь недостатка денежных средств!	100
Пришло время снизить затраты	101
Как еще можно увеличить денежный поток	103
Принципы № 2 и № 3	104
Когда наступают тяжелые времена	105
Принцип № 4	106
Принцип № 5	107
Последние варианты	108
Когда сгущается тьма	109
Резюме.	109

Часть 3: Организация учета 111**10. Зароботная плата 113**

Постановка системы учета оплаты труда	114
Как правильно вести учет оплаты труда	114
Сбор информации о заработной плате	115
Сбор необходимой информации	117
А как же счет учета заработной платы?	118
Сколько стоит система учета оплаты труда?	118
Быть или не быть?	119
Удержание налогов	120
Учет пособий	121
Резюме.	121

11. Управление запасами. 122

Ваши запасы.	123
Система управления запасами	123
Движение запасов	125
Обработка сырья и материалов	125
Движение материалов по этапам производственного цикла	126
Управление готовой продукцией.	126
Система управления запасами.	127
Учет запасов.	128
Политика и процессы.	128
Оценка стоимости запасов	128
Оценка стоимости реализованных товаров	130
Оборачиваемость запасов.	131

Ключ к управлению запасами	132
Резюме	133

12. Калькуляция затрат **134**

Все чего-нибудь да стоит	134
Производственный пример	135
Учет затрат	137
Системы калькуляции затрат	138
Калькуляция затрат по процессам	138
Позаказная калькуляция затрат	139
Калькуляция затрат совместно производимых продуктов	140
Полные затраты против неполных затрат	140
Калькуляция затрат и Главная книга	141
Управление центрами затрат	142
Интеграция элементов системы учета	142
Учет накладных расходов	144
Нормирование затрат	145
Резюме	146

13. Внутрихозяйственный контроль **147**

Предотвратить легче, чем исправить	148
Правило № 1: внутрихозяйственный контроль необходим любой компании	148
Правило № 2: предотвращение злоупотреблений — лучший метод внутрихозяйственного контроля	149
Организация внутрихозяйственного контроля	150
Все дело в стоимости	151
Осуществление внутрихозяйственного контроля	151
Контроль кредиторской задолженности	152
Контроль дебиторской задолженности	153
Контроль запасов	153
Контроль за начислением и выплатой заработной платы	154
Учет наличности	154
Сможете обмануть систему?	155
Резюме	156

**Часть 4: Источники средств и их
 получение** **157**

14. Использование средств, полученных в кредит **159**

Дело есть дело	160
----------------------	-----

Достойный ли вы кандидат?	160
Типы кредитов.	161
Коммерческие кредиты	161
Срочные кредиты	162
Кредитная линия	162
Финансирование продаж в рассрочку.	163
Выбор кредитора.	164
Будьте разборчивы	164
Ищем г-на Хорошего Кредитора	165
Получение кредита.	166
Но сначала	166
Встреча с кредитором	167
Пять кредитных «С»	169
Документация	170
Личные гарантии	171
Построение взаимоотношений с кредитором	171
А если кредитор скажет «нет»?	172
Резюме	172
15. Использование венчурного капитала	174
Венчурный капитал - это не кредитование	175
Чего ожидать от венчурного инвестора	175
Поиск подходящей венчурной компании	177
Не заикливайтесь на институциональных инвесторах	178
Как привлечь внимание венчурного инвестора	179
Не ошибитесь адресом	180
Ваша презентация	181
Заключительные положения	182
Предупреждающие сигналы	183
Резюме	184
16. Индивидуальное предпринимательство, товарищество или корпорация?	185
Организационно-правовая форма компании.	185
Индивидуальное предпринимательство	186
Товарищество	186
Корпорация	187
Резюме... и еще немного	188
Индивидуальное предпринимательство	188
Быть или не быть партнером	189
Типы партнеров	190
Преимущества и недостатки товарищества	191
Создание корпорации	192

Заполнение необходимых форм	195
Совет директоров, устав и банковские карточки	195
Обязательства корпорации перед акционерами	197
Резюме.	197

Часть 5: Налоговые обязательства вашей компании 199

17. Чем вы обязаны Дяде Сэму 201

Первый шаг: наймите компетентного специалиста по налогообложению	202
Учет доходов	202
Использование кассового метода для целей налогообложения	203
Ограничения применения кассового метода	204
Преимущества метода начисления	204
Сумма сделки \$ 10,000	205
Исчисление налогов по Таблице С	206
Расходы, учитываемые для целей налогообложения	207
Расходы, связанные с новым бизнесом, учитываемые для целей налогообложения	208
Что, если все провалится?	209
Амортизация организационных затрат	209
Резюме.	210

18. Управление налоговыми обязательствами компании 211

Налоги и отчисления с фонда оплаты труда	212
Когда держать, а когда гнать	213
Требования оплаты: вопрос времени	214
Налоги на доходы корпораций	214
Другие налоги	215
Налоги с оборота	215
Налоги на пользование	216
Налоги на имущество	216
Прочие налоги	216
Использование амортизации активов	217
Уменьшение налогооблагаемого дохода	218
Резюме.	219

19. Товарищества, S-корпорации и общества с ограниченной ответственностью 221

Формы, формы, формы	222
Налогообложение товариществ	222

Изменение долей в складочном капитале	223
Ограничение убытков	223
В случае проверки...	223
Налогообложение S-корпораций	225
Декларирование прибылей и убытков	225
Изменение долей в акционерном капитале	226
Как создать S-корпорацию	226
Потеря статуса S-корпорации	227
Что такое общества с ограниченной ответственностью?	228
Резюме	228

Часть 6: Стратегии роста 229

20. Составление финансового плана..... 231

Виды капитала	232
Итак, какова необходимая величина капитала?	233
Будьте реалистичны	234
Планирование первоначальных затрат	235
Бухгалтерский баланс	238
Определение финансовых результатов	239
Резюме	241

21. Планирование будущего 242

Планирование в динамике	243
Иллюзия действительности	243
Что дальше?	244
Формирование предположения	245
Планирование объемов продаж	246
Управление денежным потоком	247
Виды отчетов о движении денежных средств	248
Вывод	249
Резюме	250

22. Укрепление финансового положения 251

Выбор управляющего денежными средствами	252
Чем занимаются люди, управляющие денежными средствами	253
Квалификация управляющего денежными средствами	255
Анализ достижений	255
Учет влияния инфляции	256
Стратегии сохранения капитала	256
Сделайте ваших управляющих частью генеральной стратегии вашей компании	257

Теперь, экспресс тест.....	258
Как работать с управляющим денежными средствами.....	259
Понимание рынка.....	260
Необходимая информация.....	261
Инвестиционные термины.....	262
Резюме.....	264
23. Формирование стратегий роста.....	265
Жизненный цикл продукта.....	266
Стадия 1: представление.....	267
Стадия 2: рост.....	267
Стадия 3: зрелость.....	267
Стадия 4: старение.....	268
Жизненные циклы компании.....	269
Управляемый рост или стихийный?.....	270
Планирование.....	271
Оценка руководства вашей компании.....	272
Что делать?.....	272
Все в семью.....	273
Резюме.....	274
24. Ваши деловые партнеры.....	275
Что кроется за отношениями купли/продажи.....	276
Определение условий сотрудничества.....	277
Выбор партнера-поставщика.....	278
Соглашение о сотрудничестве.....	279
Что должно содержать соглашение о сотрудничестве?.....	280
Возможные ловушки.....	282
Резюме.....	283
25. Поиск и устранение проблем.....	285
Назревают неприятности?.....	286
Насколько эффективна эта система контроля?.....	286
Своевременность и применимость.....	288
Экономичность создания и функционирования.....	288
Максимальная точность.....	289
Анализ причин возникновения проблемы.....	290
Подотчетность одному лицу.....	290
Проверка компании.....	291
Оценка системы принятия решений.....	292
Десять способов определить эффективность.....	294
Резюме.....	297

Приложение А. Какая информация мне нужна? 298

Ситуация 1: будущее вашего отдела	298
Ситуация 2: расширение... или что-то еще	299
Ситуация 3: так много информации и так мало времени	300
Ситуация 4: доверяй, но проверяй	301
Ситуация 5: когда важна каждая деталь	301
Ситуация 6: нет причин для беспокойства, если все произведенные расходы были целесообразны.	302
Ситуация 7: к гадалке не ходи	303
Ситуация 8: поиск и возвращение отбившихся от стада	303
Ситуация 9: рост оплаты труда	304
Ситуация 10: налогообложение — дело тонкое	305

Приложение Б. Упражняемся в финансовых вопросах 307

Ситуация А: а что вы на это скажете?	307
Ситуация Б: рассчитывайте на свои запасы	309
Ситуация В: упущенные возможности — это тоже затраты	310
Ситуация Г: денежные средства и обеспечение	311
Ситуация Д: жизненные циклы	312
Ситуация Е: следите за величиной денежного потока	313
Ситуация Ж: добро пожаловать в мир начислений	314
Ситуация З: что означает рост переменных издержек	315
Ситуация И: истребование дебиторской задолженности	316
Сценарий К: знаете ли вы, как не остаться без средств к существо- ванию?	318

Приложение В. Глоссарий 320**Алфавитный указатель 332**

Предисловие

Я знаю, что вы думаете: зачем тратить свое драгоценное время и энергию на чтение скучной книги об учете и финансах? Вам, наверное, кажется, что автор книги — это один из тех скучных счетоводов с синяками под глазами, которые сидят в пыльных подсобках и пишут тома, усыпляющие читателя техническими подробностями и обилием сложных математических формул.

К счастью, Майкл Макиан — не такой автор. Так как Майкл — не бухгалтер, а отлично разбирающийся во всех тонкостях своей профессии менеджер, он расскажет вам об учете и финансах просто и понятно. Самые сложные вопросы он описывает простым и понятным языком, так что читателю все будет понятно, даже если он мало знаком с предметом. По ходу дела Майкл объяснит вам значения профессиональных терминов, причем в виде забавных анекдотов. А самые сложные математические действия, которые могут встретиться вам в этой книге — это сложение, вычитание, умножение и деление. В неофициальной, дружественной манере Майкл покажет вам, почему для обычных менеджеров, предпринимателей и кого бы то ни было, необходимо разбираться в области финансов и учета.

На самом деле эта книга о том, как улучшить свое благосостояние, неважно, означает ли это увеличение стоимости компании, повышение зарплаты или рост средств на вашем счете в банке (посредством повышения качества управления вашими собственными финансами). Я уверен, что эта книга будет вам полезна. После прочтения *The Complete Idiot's Guide to Finance and Accounting* вы никогда больше не поймаете себя на мысли: «Что за идиот придумал весь этот финансовый учет и анализ, чтобы все остальные не имели ни малейшего понятия о том, что происходит с их деньгами?!»

Суть в том, что *The Complete Idiot's Guide to Finance and Accounting* поможет вам идти по жизни. В конце концов, каждый, чтобы добиться своих целей, должен владеть основными элементарными практическими знаниями в области учета и финансов. Мы предлагаем вам руководство по получению таких знаний.

Стив Пуллара, CPA
Smith & Gesteland, LLP

Введение

Возможно, вы обратили внимание на это руководство, потому что вы чувствуете, что знаете о финансах и учете меньше, чем должны были бы. Например, вы организовали свое дело, но вам кажется, что вы могли бы сделать это лучше и что из-за этого ваш бизнес подвергается сейчас повышенному риску. Или, если вы менеджер в компании, то, выполняя свои обязанности и делая, таким образом, общее дело, вы задаете себе вопрос: а мог бы я делать свою работу еще лучше, если бы знал, как работает система в целом. К тому же велика вероятность, что вы, как и многие из нас, еще только мечтаете о вашем собственном деле. С чего начать?

Начните с книги! В этом руководстве мы приводим полный обзор основ учета и финансового управления, акцентируя внимание на тех моментах, которые могут представлять интерес для менеджеров мелкого бизнеса. В конце концов, если вы работаете, то у вас вряд ли есть время, чтобы окончить специальные курсы или прочитать грудку толстых книг. Вам нужен один источник, практическое руководство по финансам и учету. Вы, конечно, больше всего заинтересованы в информации, которую можно немедленно применить, неважно, имеете ли вы свое дело, управляете отделом или только планируете начать ваш собственный бизнес. И поскольку многих эта тема нервирует, а на других нагоняет скуку, мы попробовали упростить и облегчить все сложные неприятные аспекты. Мы знаем, что книга может принести пользу вашему делу и не быть при этом слишком серьезной.

Как пользоваться этой книгой

Мы разбили все основные вопросы, касающиеся учета и финансового управления, на шесть разделов.

Мы логично начали с Части 1. В этой части мы рассматриваем причины, почему нам следует изучать основы учета и финансового управления. Затем мы погружаемся в разработку стратегий и бизнес-планов. Закрываем же мы первую часть самым коротким курсом, который вам придется когда-либо пройти — «Составление бюджета».

В Части 2 мы пройдемся по основным элементам системы учета. После того как вы изучите шесть глав этой части, вы сможете объяснить любому, что такое Главная книга, план счетов, дебиторская и кредиторская задолженность и, что особенно важно, денежный поток.

В Части 3 мы узнаем все о том, каким образом компания должна вести учет оплаты труда, управлять запасами, снижать издержки и сохранять свои активы. В этих четырех главах содержится важная информация, которая будет полезна как человеку, отвечающему за управление компанией в целом, так за управление одним из ее отделов. Именно поэтому мы назвали Часть 3 «Организация учета».

В части 4 мы поговорим о денежных средствах, в частности, о том, как получить то, в чем вы нуждаетесь, когда возникает такая необходимость, без лишних жертв. Мы рассмотрим различные источники получения кредита и венчурного капитала, чье значение в настоящее время постоянно растет для компаний любого типа. И что это за типы? Ответ на этот вопрос вы также найдете в этой главе, в которой мы расскажем о различных организационно-правовых формах компаний: единоличном владении, товариществах и корпорациях.

Часть 5 посвящена налоговым обязательствам. В трех главах мы поможем вам понять, что такое налоговые обязательства, как их можно уменьшить и чем отличаются с позиций исчисления и уплаты налогов различные формы организации компаний. Единственное, что мы не делаем в этом разделе, — это не платим за вас налоги. Приносим свои извинения!

От налоговой рутины перейдем к одной из самых насущных проблем для любой компании — ее росту. Но, несмотря на всю важность проблемы роста, мы рассмотрим ее лишь в заключительной части. Мы детально разберем процедуру составления финансового плана — это неотъемлемый элемент процесса планирования для любой компании, которая намеревается остаться на плаву. Затем, как только мы узнаем, где мы находимся (имеется в виду финансовое положение компании), мы должны сделать следующий шаг — выяснить, куда мы хотим двигаться дальше, и узнать, когда мы достигнем намеченных целей. Итак, мы представим вашему вниманию некоторые советы по организации процесса планирования. Затем мы обсудим проблему укрепления финансового положения компании и важность управления денежными средствами в целях сохранения и прироста активов компании

Затем, в Части 6, мы подберемся к центральной проблеме, в главе «Стратегии роста». И поскольку все мы можем извлечь дополнительную выгоду и соответственно получить дополнительную прибыль, заручившись поддержкой контрагентов, далее следует глава, посвященная построению партнерских отношений с поставщиками и другими контрагентами. Использование такой стратегии поможет вашему бизнесу, во-первых, выжить в конкурентной борьбе, а во-вторых, процветать в течение многих лет.

И наконец, поскольку Мерфи, возможно, был прав — и если что-то плохое может произойти, то оно обязательно произойдет, — мы закончим это руководство главой, посвященной выявлению внутренних проблем, которые могут возникнуть у вашей компании, и их устранению. Мы искренне надеемся, что эта глава вам никогда не понадобится, но подозреваем, что все-таки она не будет лишней.

Дополнительная справка

Время от времени мы будем обращать ваше внимание на некоторые полезные термины, советы, предостережения или дополнительную информацию. К сожалению, мы не можем быть рядом и непосредственно помогать вам в работе, но мысленно мы всегда с вами.



Журнал

В этой книге вы встретите много вещей, на которые стоит обратить внимание. И чтобы вы их не пропустили, мы поместили их в такие рамочки.



Подсказка

Эти рамочки содержат советы о том, как извлечь максимум пользы из ваших знаний.

Будьте осторожны!

Эти рамочки предупреждают вас о том, когда следует быть осторожным и чего стоит избегать.



Что?

Изучая финансы и учет, вы столкнетесь с большим количеством специальных терминов и выражений. В этих рамочках приводятся разъяснения ключевых терминов, чтобы вы в них не запутались.



Издатель выражает особую благодарность техническим рецензентам

The Complete Idiot's Guide to Finance and Accounting был прочитан экспертами, которые не только проверили правильность информации, содержащейся в этой книге, но и привнесли массу ценных идей и предложений. Мы также выражаем особую благодарность Алену Баченхеймеру и Скотту Р. Хомерсену. Ален Баченхеймер занимал различные должности в различных компаниях в Нью-Йорке и Нью-Джерси, имеет более чем 30-летний опыт работы в области

внешнего аудита. Профессиональное прошлое Алена касалось семейного бизнеса, включая производителей, импортеров и сервисные организации. Он имеет большой опыт работы с молодыми и кризисными компаниями. Его работа с такими клиентами включает взаимодействие с различными государственными органами и финансовыми организациями, помощь в организации денежных потоков, проектирование развития бизнеса и планирование.

В настоящее время он является исполнительным директором программы TIBS, Total Involvement Business Services, в Нью-Йорке, которая посвящена выработке у компаний комплексного подхода к полному «практическому» обслуживанию клиента. Под руководством Алена специалисты группы TIBS предлагают тесное взаимодействие с клиентами; преемственность кадров; большую чувствительность к потребностям компании и индивидуальным потребностям; усовершенствование информационных потоков и связи; максимальную эффективность и в целом адекватное, надежное и быстрое обслуживание. Группа TIBS всесторонне изучает операции клиента, понимает его цели и работает для того, чтобы удовлетворять их наиболее полно. Они являются связующим звеном между всеми сферами профессионального обслуживания, обеспечивая, таким образом, целостный комплекс разнообразных услуг.

Скотт Р. Хомерсен получил степень ВВА в области учета, финансов и управления в Университете Висконсина-Мадисона в 1981 году. Он имеет шестнадцатилетний опыт работы в качестве налогового аудитора для Wegner & Associates и является членом AICPA и WICPA. Скотт является президентом мадисонского подразделения Национальной ассоциации бухгалтеров, входит в комитеты по планированию и организации и ведет тренинги и семинары по финансовому управлению и налоговому планированию.

Благодарности

Эта книга не могла бы быть написана без помощи моих друзей. Я благодарю всех, кто вдохновлял меня на создание этой книги, а некоторых я хотел бы поблагодарить отдельно.

Законченное образование в области учета я получил благодаря Стиву Пуллара, Smith & Gesteland LLP; Кэти Липпарт, прежде CUNA & Affiliates; и Элеонор Олфрейт, Edgewood College. И что касается каждого, кто заставлял меня изучать этот материал самостоятельно все эти годы, ну, в общем, вы, вероятно, помогли мне больше всего.

Я также благодарю Джона Вудса из CWL Publishing Enterprises за то, что нанял меня писать эту книгу и за его руководство и поддержку в течение ее создания. И спасибо Бобу Магнану из CWL Publishing за редактирование заключительного варианта рукописи и внесение ценных предложений.

И наконец, большое спасибо моей жене, Джен Макиан, за помощь и поддержку в трудные времена и за то, что убедила меня в том, что, как бы плохо ни шли дела, деньги все равно нужны.

Часть 1

Начало

Как менеджер, вы многое знаете о работе с людьми и об управлении процессами производства товаров или оказания услуг.

И, независимо от того, кто и что делает для успеха вашей компании, всегда есть кто-то, кто заботится о финансах компании и постановке грамотного учета. И слава богу!

Однако, какими бы ценными и совершенными ни были ваши знания и навыки, вы можете повысить свою квалификацию, если будете знать основные принципы и методы организации финансов, которые лежат в основе каждой компании, независимо от ее размера.

Ведь это очень просто.

Мы начали это руководство с того же, с чего начинается любой бизнес. Кто бы ни стоял у истоков вашей компании, он наверняка начинал с того, о чем вы узнаете в первых трех главах. Мы начнем с основ учета и финансового управления. Затем мы обсудим различные стратегии развития компании и составление планов. После чего мы будем готовы перейти к скорее всего уже знакомой вам теме — составлению бюджета.





Приступаем к управлению финансами

В этой главе

- ▶ Мы рассмотрим ваши обязанности, касающиеся управления финансами
- ▶ Попробуем понять, что такое финансы
- ▶ Узнаем, зачем нужно управлять финансами
- ▶ Остановимся на преимуществах, которые вы можете получить, овладев основами учета и финансового менеджмента

Когда вы нашли свое место в иерархии управления как вице-президент по маркетингу, директор по продажам или руководитель отдела опытно-конструкторских работ (или еще не заняли пост руководителя, но стремитесь к этому), вы обладали всеми навыками, которые могли понадобиться вам в работе, правильно? Вы окончили хорошую школу, выжили в жесткой корпоративной борьбе, достигли вершин своей профессии благодаря таланту, напору, решимости и выдержке.

Изучили ли вы, продвигаясь по карьерной лестнице, также и основы финансового управления? Пришлось ли вам овладеть бухгалтерским учетом, финансовым планированием и прогнозированием развития компании? Если нет, то вам все еще есть чему учиться, и лучше начать прямо сейчас.

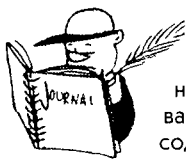
Управление финансами даже для менеджеров, не специализирующихся на работе с финансами, является важной и неотъемлемой частью работы, которую они выполняют в своей компании. Это то, что объединяет вашу работу и работу других специалистов компании, вы направляете свои усилия на достижение общей цели — улучшение благосостояния компании, улучшение ее финансового положения.

Это неизбежно

Френк был редактором одного еженедельника, посвященного вопросам финансов и оказанию финансовых услуг. Он был известен своими едкими комментариями и провокационными статьями, что и делало издание таким популярным. Он был требовательным управляющим, исполненным журналистского азарта. Его репортеры даже попадали в тюрьму... затем, чтобы потом подготовить живой и сенсационный материал, исходя из собственного опыта. От себя он требовал не меньше, мог долгие часы упорно работать над одной публикацией, чтобы она получилась удачной.

Френк знал, какой материал будет интересен читателям и не жалел средств на то, чтобы его заполучить. Он был признанным знатоком индустрии финансовых услуг, но часто в погоне за сенсацией тратил огромные средства. Френка не интересовали его собственные расходы и расходы его сотрудников, он привычно отмахивался от настойчивых просьб издателя и бухгалтерии контролировать расходы. Он считал, что его работа заключается в том, чтобы раздобыть ценные сведения любой ценой, неважно, сколько он потратит, важно, что он выполнит свое предназначение.

Френк был гениальным журналистом, но при этом вообще не занимался финансовой стороной дела, что также входило в его обязанности как редактора. Френка скоро заменил другой сотрудник, который не был так же талантлив, как Френк, но он знал, что такое деньги и какую роль они играют при определении финансовых результатов компании. Он занимался финансовым менеджментом ради того, чтобы иметь возможность «делать новости». В результате выигрывали и издатель, и читатели.



Журнал

Хорошо поставленный учет – это не еще одна статья затрат или элемент накладных расходов (как считают некоторые менеджеры). Если бухгалтера вашей компании ежемесячно составляют отчеты, а менеджеры используют содержащуюся в них информацию, чтобы корректировать и оптимизировать деятельность компании, то это способствует успеху компании и максимизации прибыли.

Не имеет значения, каковы ваши профессиональные обязанности. Если вы занимаете один из руководящих постов, неважно, какого уровня, и особенно если вы управляете своим собственным делом, финансовый менеджмент является одной из наиболее важных ваших обязанностей. Можно сказать, что это основная ваша обязанность. Без грамотного управления финансами, вы не

сможете реализовать ваши замыслы, у вас просто не будет средств, чтобы «выполнить свое предназначение».

Ситуация, произошедшая с Френком, характерна для всех менеджеров, не специализирующихся в области финансов, но я надеюсь, что для многих из них эта книга будет полезна и они ею воспользуются. Например, для предпринимателей и владельцев мелкого бизнеса или специалистов, которые когда-то были обычными менеджерами, а теперь решили открыть свое дело. И тем, и другим необходимо овладеть финансовым менеджментом, поэтому в этой книге мы постараемся учесть потребности как предпринимателей, так и менеджеров компаний.

Финансовая сторона дела


В любой компании, большой или маленькой, есть квалифицированные специалисты, которые управляют потоками денежных средств и следят за текущим финансовым состоянием компании. Они могут называться по-разному: финансовый менеджер, бухгалтер-аналитик, вице-президент по финансам и т. д., но выполняют примерно одни и те же обязанности. Финансовый отдел — это центр финансовой деятельности организации. И чем больше компания, тем более сложной является его работа.

Финансовые специалисты любой компании сами первые скажут, что финансовая составляющая деятельности важна для каждого ее служащего. Занимается ли он улучшением использования ресурсов, что уменьшает расходы, или является специалистом по связям с общественностью, повышая мнение людей о компании и тем самым увеличивая продажи, что приводит к росту доходов, ясно, что финансовый успех компании зависит от каждого, кто в ней работает.

Однако, если вы занимаете пост руководителя, ваше влияние на финансовое положение компании определенно более сильное. Вашей прямой обязанностью является управление основными направлениями расходования ресурсов или получения доходов. Одного вашего промаха будет достаточно, чтобы в финансах вашего отдела образовалась брешь, через которую начнут утекать средства компании.

На самом деле, независимо от того, кто вы и каковы ваши обязанности как менеджера, вы должны всегда поддерживать финансовые показатели на высоком уровне. Иначе вы в конечном счете обнаружите, что незаменимых нет и с ва-

Будьте осторожны!



Часто менеджеры считают, что финансы — это забота исключительно бухгалтерии и финансового отдела, вплоть до того момента, когда компания не объявляет о банкротстве (см. Главу 11). Учет и финансовое управление могут и не быть вашими прямыми должностными обязанностями, но тем не менее знание этих дисциплин необходимо вам для вашей работы. Конечно, если вы хотите и дальше заниматься любимым делом.

шими обязанностями может справиться кто-то еще кроме вас. Со временем вы, возможно, придете к тому, что поддержание стабильного финансового состояния и его улучшение и есть ваша единственная и главная обязанность. Но давайте не будем забегать вперед.

Веские доводы в пользу финансового управления

Нередко при упоминании об учете и финансовом управлении все внутри нас замирает, и внутренний голос начинает шептать, что хорошо бы наконец начать разбираться в финансах так же хорошо, как вы общаетесь с людьми или знаете ассортимент продукции своей фирмы. Но вы стараетесь не обращать на него внимания, потому что финансы это так сложно, скучно и, может быть, даже страшно. Но на самом деле вы знаете, что внутренний голос вас не обманывает. И вот почему:

- то, как вы исполняете свои прямые обязанности, непосредственно влияет на рентабельность вашей компании;
- если вы знаете, как организованы финансы вашей компании и можете судить об их состоянии по данным финансовой отчетности, то это свидетельствует об уровне вашей квалификации и соответственно повышает вашу ценность как сотрудника для компании;
- разобраться в вопросах финансов и финансового управления может быть также просто, как и сделать бухгалтерию и финансовый отдел своими союзниками;
- если вы разбираетесь в финансах своего отдела, то и состояние дел в других отделах будет для вас более ясным;
- вы сможете лучше управлять своим отделом, если будете понимать, какое влияние на финансовое состояние вашего отдела и компании в целом произведет каждое из ваших действий.

Где-то в другом городе, в другой стране или сидя у себя в офисе этажом выше президент компании строит планы, как компании добиться успеха, чтобы были довольны и акционеры, и служащие, и клиенты. Вы вместе с другими менеджерами сидите за центральным столом, теперь от вас зависит будущее компании. Примите ли вы решение, которое приведет ее к процветанию или которое станет непреодолимым препятствием на пути ее развития? Все зависит от вашей финансовой хватки и сообразительности.

Знание того, как дела вашего и других отделов влияют на финансовое состояние компании, позволит вам работать в соответствии с финансовыми целями компании. Если вы занимаетесь маркетингом, это поможет вам узнать, что происходит с продукцией, которую вы продаете, как ее собирают, упаковывают и отправляют. Если вы занимаетесь проведением исследований, это поможет вам узнать, как отдел маркетинга использует результаты вашего труда.

Бухгалтера всегда неодобрительно относятся к любым дополнительным расходам, например, к таким, как расходы на маркетинговые исследования, или другим расходам, которые вам нужно или вы хотите произвести. Но, возможно, стоит посмотреть на ситуацию с их точки зрения. Если вы знаете, как управлять вашими финансами, вы найдете в лице бухгалтерии и финансового отдела верных союзников (но уж точно не противников) в достижении целей вашего отдела и компании в целом.

Никто так не впечатляет работников этих отделов, как менеджер, который может подойти к проблеме с их позиций и в конце концов получает то, о чем они твердят каждому. И независимо от вашего к ним отношения, они очень ценные союзники, и вам стоит заручиться их поддержкой.

Вы поднимите свою значимость в глазах руководства, если проявите деловую хватку и проницательность в финансовых вопросах на своем рабочем месте. Кроме того, вам могут передать руководство и над другими отделами или филиалами, которым требуется грамотное руководство в связи с нестабильным финансовым положением. («Пусть она ничего не смыслит в строительстве этих штуквин, но по крайней мере она отличный специалист по финансам».) Рассматривайте изучение финансового менеджмента как способ получения дополнительных возможностей. Помните: большинство менеджеров нанимают сотрудников не только с целью закрыть свободную в настоящий момент вакансию, но они также принимают во внимание способность сотрудника к дальнейшему росту и выполнению более сложных задач. Сейчас вы хотите овладеть основами управления финансами — ваш работодатель не прогадал!

Это основная причина, по которой вы открыли эту книгу, и действительно веский аргумент в пользу изучения основ управления финансами. Притоки и оттоки денежных средств оказывают влияние на работу вашего отдела, начиная с разработки продукта и заканчивая наймом и увольнением сотрудников. Овладеть основами учета и финансового управления не только полезно, но и необходимо, так как ваш отдел тесно связан со всеми аспектами деятельности компании. Принимаемые вами финансовые решения затрагивают также благосостояние других отделов. Поэтому перед тем, как принять какое-либо решение, проанализируйте последствия для всех заинтересованных сторон.

Будьте осторожны!

Многих менеджеров отпускают термины, используемые в учете — кредит, дебет, амортизация, накопление и т. п. Но учет основан на базовых экономических категориях, так что обратите на них внимание, это вам пригодится.



Подсказка



Начните изучение финансового менеджмента с основополагающих понятий и принципов. Затем переходите к более сложным вопросам. Медленно, но верно все встанет на свои места.

Используйте то, что имеете

Каким бы делом вы ни занимались, вы никогда не будете обладать чрезмерным опытом в финансовых вопросах. Например, когда редакция журнала решила нанять нового редактора, выбор пал на Мэри, у нее была ученая степень по журналистике и опыт работы в финансовом отделе. Кроме того что она лучше других претендентов разбиралась в финансах промышленности (основной теме издания), она еще и могла решать финансовые вопросы самой редакции.

Зная о том, что Мэри хорошо разбирается в финансах, бухгалтерия никогда не подвергала сомнению высказанные ей доводы. Они никогда не просматривали составленные ею сметы, если итог не выходил за рамки бюджета. Для всех остальных, кто регулярно конфликтовал с бухгалтерией, подобная свобода от всевозможных придирок и проверок была бы настоящим раем.

Объем знаний, которыми вы должны обладать, напрямую зависит от ваших обязанностей. Несколькими десятилетиями назад если вы имели опыт работы в финансовом управлении или учете, то это была прямая дорога в кресло исполнительного директора. Однако на сегодняшний день, в связи с ростом потребностей общества и желанием компании их удовлетворить, а также в связи с высоким уровнем конкуренции, все большую значимость получают и другие дисциплины. Это не говорит о том, что знание учета и финансов отходит на второй план. Сегодня те, кто в совершенстве владеют этим знанием, могут добиться успеха в любой области.



Что?

Ликвидность – это финансовый показатель, характеризующий

скорость, с которой компания может обратить свои активы в денежные средства и их эквиваленты. Таким образом, он характеризует способность компании выполнять свои обязательства и совершать какие-либо операции в нужный момент. Наличие достаточного количества свободных денежных средств – одно из условий нормальной деятельности компании. Но избыточная ликвидность означает, что у компании денежных средств (бездоходных активов) больше, чем ей нужно, и она теряет часть инвестиционного дохода (дохода от вложения этих средств)

Основные понятия

Что вам нужно знать о финансовом управлении? Ниже приведены основные моменты.

Основные принципы и методы ведения учета. Не сомневайтесь, они стоят того, чтобы потратить на них время.

Помимо того что вы заслужите уважение специалистов финансового отдела и бухгалтерии вашей компании – что значит намного больше, чем может показаться на первый взгляд, – поняв, как те или иные операции отражаются в учете, вам будет намного легче овладеть основами финансового управления. Вы уже знаете, почему в сумме ваших годовых расходов такую большую часть составляют расходы на телефонные переговоры с клиентами, но, если вы еще и понимаете, как это влияет на

структуру расходов компании в целом, вы сможете оптимизировать свои расходы не только в интересах отдела, но и для блага всей компании.

Денежные фонды, денежный поток и ликвидность, а также влияние ликвидности на вашу способность управлять отделом.

Проще говоря, это означает, что доходы и расходы вашей компании и как результат суммарный денежный поток определяют ваши возможности в тот или иной момент времени. Мы все хорошо знаем, что такое денежный поток на примере наших собственных финансов. Когда мы получаем зарплату (или другой вид дохода), ликвидность наших активов возрастает. Когда мы оплачиваем счета (то есть производим расходы) или помещаем деньги на депозит (инвестируем средства), ликвидность наших активов уменьшается. Точно так же может изменяться и ликвидность компании. Зная об этом, вы сможете быстрее адаптироваться к обстоятельствам и предпринять действия, необходимые для улучшения финансовой ситуации.

Эффективное и неэффективное расходование средств: во сколько вам обойдется та или иная вещь и какова ее реальная стоимость – сравнив эти два значения, вы сможете принять верное решение.

Такой подход к принятию решений возможен только при соответствующем учете и анализе затрат, связанных с деятельностью вашей компании. Затраты на производимую вами продукцию состоят не только из затрат на материалы, необходимые для ее производства. Вы также должны учесть затраты на оплату труда всех, кто участвует в производстве и реализации данной продукции, то есть затраты на разработку и дизайн, производство, сбыт, не говоря уже о накладных расходах – затратах, связанных с функционированием самой компании, как необходимом условии производства этой продукции. Позднее мы рассмотрим это более подробно. Сейчас просто запомните, что учет и анализ затрат позволяет принимать обоснованные и, следовательно, более эффективные решения. То же самое относится и к принятию решений на уровне каждого отдела. Только сравнив затраты, связанные с осуществлением какой-либо операции, и предполагаемую отдачу можно сделать вывод о целесообразности ее осуществления.

Качественный финансовый контроль исходит из понимания основ финансового управления.

Все компании в той или иной мере осуществляют финансовый контроль. Он должен быть основан на принципах финансового управления, которые, приме-

**Будьте
осторожны!**

Не нужно недооценивать значение навыков управления, подкрепленных знаниями учета и финансов. Правда, если вас интересуют только вопросы *сколько* и *когда*, то вам вряд ли понадобятся такие знания.



нительно к вашему отделу, позволят оценить текущую ситуацию и внести коррективы в работу отдела в соответствии с главной целью — максимизацией прибыли. Для того чтобы разобраться в этом, вам нужно познакомиться с основными принципами финансового менеджмента.

Как только вы изучите указанные выше темы, вам захочется перейти к более сложным вопросам, для этого обратитесь к соответствующим специализированным и научным изданиям, в зависимости от ваших потребностей. Эта книга предназначена для того, чтобы помочь вам в этом.

Финансовое процветание

Если вы открыли эту книгу, потому что вы хотите продвинуться по службе или ваш начальник сказал, что вы должны быстро овладеть основами финансов, то можете расслабиться — вы в надежных руках. Когда вы внимательно изучите это руководство, вы не только будете лучше разбираться в вопросах управления финансами, но также поймете, чем знание основ учета и финансового управления может быть вам полезно.

Если вам ясна финансовая составляющая вашего бизнеса и вы можете использовать эти знания в своей работе, то тем самым вы расширяете свои управленческие возможности и можете в большей степени влиять на дела компании.

Резюме

- Даже для менеджеров, не специализирующихся на финансовом управлении, знание основ учета и финансового менеджмента необходимо для успешной работы.
- Как менеджер, вы не должны допускать снижения финансовых показателей работы вашего отдела.
- Если вы разбираетесь в финансах своего отдела, то вы легко поймете, каково финансовое состояние других отделов, а соответственно узнаете и о результатах их работы.
- Вы сможете повысить качество управления вашим отделом, если будете понимать, как каждое из ваших действий повлияет на финансовое состояние как вашего отдела, так и компании в целом.
- Зная основные принципы и методы бухгалтерского учета, вы сможете более эффективно взаимодействовать с финансовым отделом и бухгалтерией к вашей взаимной выгоде.



От стратегии к бизнес-плану

В этой главе

- Мы определим наилучшую стратегию для вашего бизнеса
- Познакомимся с ее основными элементами
- Научимся составлять бизнес-план, рассмотрим цели и компоненты бизнес-плана

Большинство компаний формируют так называемую *стратегию*. Но стратегия есть и у нападающей армии, и у футбольной команды. В большинстве случаев наличие или отсутствие стратегии предопределяет будущий успех или неудачу. В бизнесе наличие стратегии необходимо больше, чем где-либо. Почему? Хорошо, давайте рассмотрим, чего вы хотите добиться и с чем вам придется при этом столкнуться. Допустим, вы хотите увеличить свою долю на рынке. У вас есть основные конкуренты, которые предлагают похожие товары и услуги, но при этом вы конкурируете и со всеми остальными предприятиями, так как объем платежеспособного спроса, т. е. денег, на рынке ограничен. Ваш бизнес сопряжен со множеством рисков, в том числе и с общеэкономическим. Причем опасность представляют не только экономические спады, которые угрожают вашей финансовой стабильности и росту, но и подъемы, которые могут дать быстро среагировавшим конкурентам определенные преимущества, особенно если вы не были к ним готовы. Помимо экономического риска есть и другие, например риск потери важного источника финансирования, ключевого менеджера или другого ценного сотрудника. Кроме того, существует риск возникновения претензий со стороны клиентов, которые могут закончиться судебным процессом, что потребует значительных затрат и неблагоприятно отразится на вашей репутации.

Таким образом, каждая компания сталкивается с разного рода «испытаниями». Именно поэтому каждой компании необходима стратегия. Часто стратегия — это ключ к финансовому успеху. Отсутствие четкой стратегии снижает вероятность



Что?

В экономическом словаре сказано: «Стратегия — это дол-

говременные принципиальные, наиболее важные установки, планы, намерения руководства компании в отношении производства, доходов и расходов, налоговых обязательств, направлений инвестирования, цен и т. п.». Там же приводится определение деловой стратегии. Это — план, набор рекомендаций, основная идея. Планирование начинается с того момента, когда вы определяете ваши цели, а стратегия должна быть основана на сбалансированности поставленных целей.

достижения желаемых целей.

Даже если вы не отвечаете за управление всей компанией, вы должны иметь представление об основной концепции, на основании которой действует высшее руководство. Если вы не знаете стратегию компании, в которой работаете, что вы сможете привнести в ее развитие?

Все начинается с разумной деловой стратегии.

Мы отклонились от основной темы книги? Нисколько. Разработка стратегии и построение на ее основе бизнес-плана необходимы для формирования финансовых стратегий, о которых мы поговорим позже.

Больше шансов достичь финансового успеха имеют те компании, которые сначала вырабатывают стратегию, а затем на ее основе составляют свой бизнес-план. И руководители отделов и подразделений должны

способствовать достижению этого успеха, зная стратегию компании и понимая, что требуется от каждого из них для ее реализации, они должны выработать стратегию в рамках каждого вверенного им подразделения.

Несмотря на то что на самом деле вы не принимаете участия (но это только пока!) в формировании стратегии вашей компании, следующая информация поместит вас в ряды тех, кто определяют эту стратегию. Так вы лучше поймете принципы, лежащие в основе деловой стратегии.

Определение стратегии

Вот основные моменты, которые помогут вам определить вашу деловую стратегию.

➤ *Знайте свой бизнес.* Это кажется очевидным, но именно об этом очень часто забывают. Например, под «железными дорогами» можно понимать и рельсы, и одну из отраслей промышленности. Эти два понятия отличны друг от друга, и выбор одного из них существенным образом влияет на стратегию компании и на ведение бизнеса. Понимание сути своей деятельности необходимо при определении ее основных направлений, конкурентной среды и ниши на рынке. Кроме того, это имеет значение при определении путей достижения поставленных целей.


- *Определите основные принципы вашей компании.* Если вы занимаетесь предоставлением услуг, определите, насколько важны эти услуги для достижения основной цели. Если компания производит товары, определите, достижению каких целей служит та или иная производственная линия. Есть ли какие-то количественные показатели, например уровень качества или время изготовления, которые могут быть решающими в достижении этих целей? Если да, то они также являются частью стратегии.
- *Знайте своих конкурентов.* Это утверждение также может показаться очевидным, но выполнить его может оказаться не так-то просто. Например, если вы решили выпустить в своем городе журнал для деловых людей, кто будет вашим конкурентом? Если вы скажете: «Здесь нет никаких других деловых журналов», то вы не понимаете сути вопроса. Возможно, в местной газете есть раздел, посвященный бизнесу. Вы же соперничаете за долю на рынке, в данном случае за каждого читателя. Вы хотите размещать в своей газете рекламные объявления? Тогда вы конкурируете за деньги, которые люди и компании готовы потратить на рекламу, с газетами, радио, телевидением и досками объявлений. Вы намереваетесь продавать подписку на вашу газету? Если так, то за деньги, время и любовь подписчиков вы конкурируете как с национальными деловыми изданиями, так и в значительной степени со всеми подписными изданиями. На этом примере видно, что определить своих конкурентов может быть не так уж просто.
- *Выделите два или три главных преимущества вашей компании перед конкурентами.* Например, для бухгалтерской фирмы это может быть опыт ведения учета некоммерческих организаций. Такое рыночное преимущество ляжет в основу ее деловой стратегии.



Журнал

Некоторые люди для определения специфического сегмента рынка используют термин «ниша». Это кусок денежного пирога, на который вы претендуете, это та часть общественного сознания, которой вы хотите завладеть и удержать. Чтобы не полагаться только на удачу, вам необходимо точно определить, какой именно «кусок» вам нужен, другими словами, какую нишу вы намереваетесь занять.

- *Формулируйте ваши цели максимально ясно.* Например, наиболее вероятно, что расширит свое производство тот производитель, целью которого является «установка трех новых производственных линий», а не тот, целью которого является «рост».



Подсказка

Самый быстрый способ определить стратегию и цели заключается в следующем: ваша компания и ваша продукция – это одно и то же. Выделите основную цель и ориентируйтесь на ее достижение. Конечно, этот подход не применим для компаний, производящих несколько видов товаров или оказывающих несколько видов услуг, но он может быть применен в рамках ее подразделений. По мнению исследователей, чем четче компания определит свои цели, тем с большей вероятностью она их достигнет.

➤ *Определите основные пути достижения поставленных целей.* Определение путей достижения цели важно так же, как и постановка самой цели. Некоторые предприниматели излишне полагаются на верность делу и энтузиазм. Этого может быть достаточно для мотивации служащих, но *лидеры* должны планировать свои действия.

Итак, подведем итоги, вы должны знать, чем занимаетесь (ваш бизнес) и как именно вы делаете это (ваши принципы). Вы должны знать, кто может встать на вашем пути (ваши конкуренты) и решить, что вы можете им противопоставить (ваши главные преимущества). Затем нужно определить, куда вы хотите двигаться (ваши цели) и каким образом (ваши пути достижения целей). Из всего этого и складывается ваша деловая стратегия.

Параметры стратегии



Будьте осторожны!

Стратегия, безусловно, имеет очень большое значение, но не путайте разработку стратегии с ее реализацией. Лучшая стратегия – это отсутствие стратегии, если фирма не планирует никаких действий по ее реализации. Есть компании, которые тратят уйму времени на разработку стратегий, но на этом и ограничиваются, не давая себе труда наметить план конкретных действий. Скорее всего, вы о них даже не слышали. Что не удивительно.

После того как вы определили деловую стратегию, вы должны проверить ее элементы. Для этого существует много способов, вот один из них, простой и наименее рискованный:

огласите цели фирмы

Это может быть сделано на заседании совета директоров, в приемной директора или в кабинете начальника отдела. Разделите стратегию на составляющие элементы и опишите каждый из них. Некоторые менеджеры так характеризуют этот подход: «Поднимите флаг и посмотрите, кто ему салютует». Но на этом этапе вам не нужно безоговорочное одобрение и преданность – вам требуется конструктивная критика и глубокие вопросы. Пришло время оценить предложенную стратегию, а не салютовать ей. Разумны ли элементы предложенной вами стратегии? Определяют ли они то направ-

ление, в котором ваша компания хочет развиваться? Не являются ли они надуманными или упрощенными? И сможет ли компания, следуя этой стратегии, добиться успеха?

Если стратегия покажется неубедительной тем, кому вы ее озвучите, то придется начать все сначала. А если она разумна и значима, даже для любого нового сотрудника, то скорее всего это верная дорога для вашей фирмы.

Финансовые цели в вашей стратегии

Есть один очень важный вопрос, который вам предстоит решить: как вы будете оценивать деятельность вашей компании, ее финансовый успех? Основным ориентиром обычно является получение определенного объема прибыли — это основная цель с точки зрения финансов компании. Но кроме нее вы можете установить и другие, вспомогательные цели: рост активов компании или достижение определенного объема продаж — любые цели, ориентируясь на которые вы сможете оценить, насколько успешно развивается компания. При этом достижение вспомогательных целей всегда должно способствовать достижению основной цели.

Затем дайте себе ответ на следующие вопросы. Реалистична ли поставленная вами цель? Достижима ли она? Существуют ли такие пути развития фирмы, которые приведут к одновременному достижению как общей цели, так и вспомогательных целей? Если нет, то они должны быть пересмотрены.

Порой кажется, что некоторые руководители устанавливают цели опираясь на какие-то свои идеальные показатели или пытаются выжать из подчиненных все до последнего. Например, такие цели, как «рентабельность — 15%» или «рост — 10%», звучат великолепно, а на бумаге выглядят еще лучше. Но являются ли они реальными для вашей компании? Сможете ли вы их достичь? Если экономика находится в стадии кризиса, то такие цифры, как 15% и 10%, невероятны даже для солидных и устойчивых компаний.

Конечно, можно планировать, устанавливая в качестве финансовых целей такие значения, которые ваша компания достигнет с легкостью. Это неплохой подход для некоторых молодых компаний, он позволяет направить все ресурсы на укрепление своего положения, а не на получение сиюминутных прибылей. Но если экономика стабильно развивается, то установление простых, легко достижимых целей может ослабить позиции вашей компании, сделать ее менее конкурентоспособной. И тогда, если в экономике опять наметится спад...

Суть заключается в следующем: знайте свою компанию и устанавливайте соответствующие финансовые цели.

Определите способы достижения финансовой цели

Кроме как в кино, никому еще не удавалось достичь успеха с нуля за одну минуту. Чтобы достичь установленных финансовых целей, необходим продуман-

ный план действий основанный на стратегии и исходных параметрах деятельности компании

Если в качестве финансовой цели вы установили например получение прибыли в размере 12 миллионов долларов то план мог бы состоять из следующих пунктов

- ▶ увеличить продажи
- ▶ сократить расходы
- ▶ разработать новые продукты
- ▶ ввести новые технологии маркетинга
- ▶ повысить эффективность деятельности в целом

Для начала неплохо Теперь вы должны детализировать **ваш план** Поставьте вопрос для каждого пункта и найдите убедительный ответ

- ▶ Что нужно сделать, чтобы увеличить продажи?
- ▶ Какие расходы можно сократить? Каким образом?
- ▶ Какие именно продукты следует разработать?
- ▶ Как можно получить доступ к различным рынкам какие способы будут оптимальны для каждого из них?
- ▶ Как можно повысить эффективность компании? В каких сферах деятельности?

Конечно, вы можете установить вспомогательные цели для каждого пункта плана Но избегайте устанавливая взаимоисключающие цели которые настроят один отдел против другого, а каждого сотрудника против своего коллеги Например цель маркетинга «достижение определенного объема продаж» может оказаться недостижимой если параллельно с ней ставится цель «повышение эффективности деятельности» в результате чего снижается качество выпускаемой продукции продажи которой как раз хотят увеличить

Составьте график времени выполнения конкретных действий

Время достижения — это еще одна составляющая цели Когда вы достигнете поставленной цели? Эта составляющая очень важна Представьте что две сестры решили организовывать свое дело Одна в качестве цели установила «получение прибыли в размере \$ 100 000» другая всего лишь \$ 50 000 При прочих равных какая из них добьется успеха с большей вероятностью? Что изменится если первая сестра решит достигнуть запланированного объема прибыли в течение первого квартала а вторая не будет устанавливать временных ограничений?

Поставить цель без времени достижения все равно что задать точку на плоскости указав только одну координату Вы поставили цель задали координату по оси X но не определили время когда она должна быть достигнута — координату по оси Y — вы не поставите точку

За дело!

это заключительный этап. Планы, которые вы не реализуете, это просто бумага.

Составление бизнес-плана

Выработка надежной стратегии — необходимый шаг на пути к успеху. Но даже самая лучшая стратегия потерпит неудачу, если ее не подкрепить хорошим бизнес-планом. Стратегия — это идея, на которой основан весь бизнес, а бизнес-план — это один из тех инструментов, с помощью которых идея превращается в конкретные действия.

Бизнес-план — это *где, когда* как и почему компания должна делать то, то и то, то, чтобы реализовать свою стратегию. С одной стороны, это просто, но и трудно одновременно.

Бизнес-план представляет собой общее руководство вместе с набором конкретных указаний по достижению целей, стоящих перед компанией. Особый акцент сделан на конкретные действия, которые необходимо предпринять. Это и отличает мечтателей от деловых людей. Мечтатели могут с огромным энтузиазмом предлагать все новые и новые идеи, в то время как серьезные деловые люди будут работать, чтобы превратить свои мечты в жизнь.

Обычно бизнес-планы составляются на год, причем в основе лежит финансовый год. Но есть также и многолетние планы — наиболее распространенным вариантом таких планов являются пятилетние планы.

План на год относится к оперативным планам, он необходим для управления компанией в течение предстоящего года. Пятилетний план является стратегическим, в нем определяется направление развития фирмы. Кроме того, пятилетние планы должны быть скользящими, то есть постоянно продлеваться. Идея продлевать план по мере его выполнения, лежащая в основе составления скользящих пятилетних планов, может применяться к любым плановым периодам, например к ежегодным бюджетам или планам продаж. К примеру, когда март подходит к концу, менеджеры могут еще раз изучить прогнозы, которые были сделаны на этот месяц, сравнить их с полученными результатами, определить причины, обусловившие отклонения от плана, а затем, сделав соответствующие выводы, составить бюджет на май следующего года. Скользящие планы позволяют менеджерам анализировать процесс составления бюджетов, обеспечить непрерывность планирования и снизить затраты на составление ежегодных планов.

Что?



Скользящий план — это вечный двигатель мотор вашего бизнеса. Как только первый год заложенный в плане подходит к концу, вы добавляете следующий год в конец плана таким образом, у компании всегда есть план на пять лет вперед. Мало того, что это гарантирует непрерывность планирования, но это также экономит время и силы менеджеров, которые потребовались бы для создания последовательных пятилетних планов.

Еще одна причина, чтобы составить бизнес-план

Бизнес-план помогает достичь поставленных целей. Кроме того, составляя бизнес-план, вы будете более ясно представлять себе, что сделать для достижения поставленных целей и что вы реально уже сделали. Помимо этого, бизнес-план преследует еще одну очень важную цель.

Компания не может обойтись без бизнес-плана, если хочет получить кредит, грант или финансирование в другой форме на создание нового или развитие уже существующего бизнеса. Кредиторы и финансовые менеджеры предпочитают иметь письменные доказательства того, что компания способна отвечать по своим обязательствам и знает, за счет каких источников она собирается вернуть привлеченные средства. Без плана, который подтверждает все вышесказанное, вы не сможете получить не только значительное внешнее финансирование, но и вообще какое бы то ни было финансирование.

В конце концов, если бы инвестором или кредитором были вы, как бы вы выбирали компанию, в которую согласились бы вложить свои деньги? Это означает, что бизнес-планы будут различными, в зависимости от того, для кого они предназначены.

► Планы, которые направлены на привлечение *инвесторов (акционеров)*, то есть партнеров, чье процветание зависит от процветания компании. Они должны быть составлены таким образом, чтобы показать, каким образом компания собирается получить прибыль и каким образом это будет выгодно инвестору. Инвесторы ожидают высокую норму прибыли на вложенные средства, так что в основном их будет интересовать рост компании и ее прибылей. Если ваш план содержит такие цели, подкрепленные конкретными действиями и необходимыми ресурсами, инвесторы, скорее всего, вложат свои деньги в вашу компанию.

► Планы, составляемые с целью привлечения заемных средств, то есть предназначенные для потенциальных *кредиторов*, должны прежде всего демонстрировать то, как вы собираетесь возвращать полу-



Будьте осторожны!

Хорошие бизнес-планы часто выглядят так, будто по ним проехал грузовик. Они перегружены примечаниями, страницы засалены, скрепки большей частью отсутствуют, переплет разошелся. Это говорит о том, что этими планами пользуются. Плохие планы обычно чистые, документы в них не содержат пометок, их судьба – прямо из принтера в архив. Это подтверждает, что такие планы не используются. Это может означать, что они никому не нужны, если, например, компания продолжает делать то же, что и все предыдущие годы, одними и теми же способами. Или это такие планы, что даже для тех, кому они могли бы пригодиться, они не больше, чем пачки испорченной бумаги. И в том и в другом случае компанию не ждет ничего хорошего.

ченные средства. Это может прозвучать как определенное допущение, но кредиторам не сильно интересует успех или неуспех вашей компании. Им интересно только то, как компания собирается вернуть основную сумму долга и проценты по ней. Кредиторам, по сравнению с инвесторами (акционерами), намного более важны показатели текущего денежного потока. В вашем бизнес-плане обязательно должен быть приведен график возврата заемных средств с убедительным для кредиторов обоснованием способности вашей компании произвести в срок каждый из указанных платежей.

Цели бизнес-плана

Первое, что нужно сделать, если вы решили составить бизнес-план, это определить его ключевую цель. Будет ли это годовой план для оперативного управления бизнесом? Или это будет финансовый план, предназначенный для привлечения средств от основных инвесторов и/или кредиторов? Или и то и другое? Часто именно так и получается, что в общем-то и не плохо... план отвечает требованиям всех заинтересованных лиц, отсутствуют взаимоисключающие цели и т. д. Бизнес-планы могут быть составлены в любой форме и включать столько финансовых приложений, сколько потребуется, и ни один бизнес-план, как правило, не обходится без приложения бухгалтерских балансов и финансовых отчетов. Иногда возникает такое чувство, что некоторые компании стремятся приложить к бизнес-плану все финансовые документы, которые у них только есть. Однако большинство финансистов и менеджеров обращают особое внимание на цифры, подтверждающие те или иные положения плана, и делают выводы и строят прогнозы основываясь именно на этих цифрах. Даже рядовым сотрудникам компании бывает небезынтересно взглянуть на эти цифры. Почему компания рассчитывает продать 150 000 единиц в этом году, тогда как в прошлом году было продано всего 50 000 единиц? Выводы, сделанные на основе приведенных данных, определяют успех или неуспех всего бизнес-плана. Все приводимые показатели должны быть обоснованы и подтверждаться соответствующими документами.

Провал бизнес-плана

Каждый добротный бизнес-план состоит из нескольких элементов. Но, кроме того, существует несколько вещей, которых следует избегать при создании бизнес-плана.

- *Погрешности могут уничтожить любой план.* Люди не дадут деньги компании, которая не умеет считать. Само собой разумеется, что нельзя допускать ошибки и неточности ни в вычислениях, ни в орфографии, ни в пунктуации. (Да, даже в написании слов, потому люди могут сделать вывод, что если вы невнимательны к ошибкам при написании слов, то вы можете быть так же невнимательны и к ошибкам в любой другой области.)

- *Больше не значит лучше!* Планы должны быть полными, но в то же время как можно более сжатыми. Планы, которые состоят из сотен страниц, с приложением всех финансовых документов, не будут удостоены вниманием людей, у которых нет времени на их изучение, а сегодня таких людей большинство. Осветите в плане только те вопросы, которые обязательно возникнут у пользователей вашего плана, причем сделайте это кратко и ясно. Уже прогресс!



Подсказка

Большинство бизнес-планов составляются на основе понятия о бизнес-циклах или бизнес-процессах. В начале и в конце такого плана приводится краткое описание основной идеи плана, а между ними описание основных этапов плана. Таким образом, инвесторы могут сразу найти ответ на вопрос «почему мы должны вложить деньги в эту компанию?» Это экономит время читателя и повышает шансы компании найти и привлечь финансирование нужного типа.

- *Не стоит недооценивать профессиональный уровень вашей команды.* Причина номер один, из-за которой инвесторы уходят из компаний, — это недовольство менеджментом компании. Планы должны подчеркивать сильные стороны ваших менеджеров и связывать их навыки непосредственно с потребностями компании и возможностями их удовлетворения. В конце концов, успех компании определяют не только цифры. Кто стоит за ними? Кто приведет компанию к поставленным целям?

- *Не нужно смотреть на потенциальных партнеров свысока.* Или, как говорил один мой коллега: «Излагать — не продавать». План должен быть написан деловым профессиональным языком. Как только в плане появляется хотя бы намек на рекламу или допускается фамильярный тон, инвестор сразу почувствует это и не станет иметь с вами дело.
- *Не пишите «в стол».* Ваш план должен способствовать улучшению деятельности компании и вовлекать в процесс развития компании как можно больше имеющихся трудовых ресурсов.

Надеюсь, что эти рекомендации помогут вам избежать проблем с кредиторами и инвесторами. Но на них стоит обратить внимание, даже если вы не собираетесь показывать свой бизнес-план кому-либо за пределами компании. Все сотрудники компании — от высших менеджеров до простых клерков — являются кредиторами и инвесторами: они предоставляют свои профессиональные навыки и способности и вкладывают свою энергию в вашу компанию. Если ваш бизнес-план не оправдает их надежд и не вдохновит их, вы рискуете свести их мотивацию, независимо от текущего уровня ответственности и оплаты труда каждого из них, к единственному фактору — зарплате.

Компоненты бизнес-плана

Так из чего же состоит бизнес-план? Его компоненты могут быть **различны**. Ни же приведен список из 13 основных компонентов, которые являются основой

любого бизнес-плана. Здесь на примере только что созданной компании мы рассмотрим основные концепции бизнес-плана.

1. Краткое описание целей компании и текущей ситуации

Независимо от того, насколько кратким является ваш бизнес-план, вы должны обобщить информацию о текущем положении компании и цели бизнес-плана в нескольких параграфах, но не больше чем на одну страницу. Также должно быть отражено:

а) Стратегия и логика ее построения

- Определите ваш бизнес, например, как оказание услуг, производство продукции и т. п.
- Опишите направление, в котором компания намерена развиваться.
- Кратко опишите ситуацию на рынке — быстро растущий рынок или стабильный с небольшими темпами роста — и почему бизнес-план способствует реализации стратегии вашей компании.

Фирма «School Colors» производит и продает зонтики для гольфа, раскрашенные в цвета различных школ и колледжей и украшенные их эмблемами. Успех этой продукции основан на двух набирающих силу тенденциях: всеобщее увлечение игрой в гольф и растущая поддержка и ностальгия со стороны выпускников школ и колледжей.

б) Рост и развитие

- Опишите текущее состояние вашей компании.
- Обозначьте кратко, какие действия вы планируете предпринять для дальнейшего развития.

Первая пробная партия зонтиков уже была выпущена и успешно реализована почтовым переводом выпускникам Университета Пурду. Это доказало, что рынок жизнеспособен, но, чтобы произвести зонтики еще для 10 школ, в течение следующего года потребуются значительные вложения средств и расширение каналов сбыта.

Наша цель состоит в том, чтобы расширить наши производственные возможности и создать рынок этих новых товаров среди выпускников 10 главных учебных заведений, имеющих высокий уровень дохода: Гарвардский университет, Йельский университет, Университет Корнелл, Северо-Западный университет, Университет Дьюк, UCLA, Стэнфордский университет, Техасский университет, Туланский университет и Университет Принстона.

в) Организация бизнеса и персонал

- Определите структуру вашей компании и ключевых сотрудников руководителей.
- Объясните, как каждый из них будет способствовать достижению вашей цели



Будьте осторожны!

Как вы думаете, что, по мнению финансистов, является самым слабым местом большинства бизнес-планов? Менеджмент, или руководство. Как в случае, если пользователю кажется, что руководство не достаточно квалифицированно, чтобы выполнить план, так и в случае, если в плане не представлена достаточная информация о его членах. Сделайте акцент на достоинствах и сильных сторонах ваших менеджеров, чтобы показать, что они могут сделать для достижения требуемого результата. Так как в любой компании есть текучесть кадров, одни менеджеры уходят, другие приходят, не нужно жестко привязывать успешную реализацию плана исключительно к конкретным людям. Но если руководители в вашей компании имеют большое значение для вашего бизнеса, то они должны быть значимы и для ваших потенциальных деловых партнеров.

Бизнес будет размещен в Индианаполисе, такое местоположение выгодно с точки зрения расходов на транспортировку продукции по всей стране. Расположение производства на Среднем Западе также надежно и рентабельно, кроме того, там легко нанять квалифицированный персонал и арендная плата не очень высока. Ключевые посты в администрации займут выпускники бизнес-школ, закончившие Северо-Западный университет или Гарвард, знакомые с производственной деятельностью, агенты по лицензированию и разработчики стратегии. Руководить производством будет бывший глава одной из лучших компаний на Среднем Западе.

г) Финансовые цели

➤ Разъясните финансовые цели, стоящие перед предприятием, и цели, относящиеся к данному плану.

Основываясь на успехе опытных образцов в одной из школ, мы ожидаем, что уровень продаж, который сейчас составляет 16 процентов от общего количество выпускников, можно будет удвоить, если мы будем предлагать свою продукцию только тем выпускникам, которых мы предварительно отберем, используя ранее разработанную и опробованную систему специ-

альных критериев. Согласно нашему плану, по итогам первого года чистая выручка от продаж должна составить \$ 164,300.

На момент составления плана собственный капитал составляет \$ 48,400, еще \$ 21,000 может быть получена в виде предоплаты за последующие поставки. Для того чтобы покрыть все издержки, связанные с производством и реализацией, нам потребуется еще \$ 31,500

2. Концепция

В отличие от первого пункта бизнес-плана, в котором описана общая концепция, касающаяся только стратегии и производимой продукции, этот пункт должен включать четкое и полное описание производимой продукции и указание на то, что именно отличает эту продукцию от аналогов, производимых

конкурентами. В этот пункт нужно включить и другие факторы, которые оказывают влияние на общую концепцию.

Компания «School Colors», созданная с нуля двумя выпускниками Лиги Плюща, которые любой работе предпочитали гольф, является единственной компанией в мире, которая продает зонтики для гольфа, украшенные эмблемами школ и колледжей. Другие ведущие фирмы могут продавать такие зонтики наряду с другими лицензионными товарами. Однако фирма «School Colors» — единственная фирма, которая занимается исключительно изготовлением и продажей зонтиков.

В основу дизайна изделий был положен дизайн зонта одного из ведущих производителей Англии, сама конструкция была модернизирована за счет использования материалов самого высокого качества. На механизм из нержавеющей стали дается пожизненная гарантия. Предполагается, что образование, за которое наши клиенты немало заплатили в свое время, будет нужно в течение всей жизни, так же как и память о том месте, где они его получили. Такова продукция компании «School Colors».

3. Рынок и его сегменты

Этот раздел включает описание потенциального рынка, наряду с анализом его использования. Обязательно включите детальное описание каждого специфического сегмента рынка, к которым относится бизнес-план, и указание на то, почему ваша компания должна быть представлена именно на этом рынке (сегменте рынка).

За прошедшие 20 лет, колледжи, входящие в Лигу Плюща, оканчивали в среднем около 15 000 студентов в год, большинство из которых делали успешную карьеру, занимали высокие должности, которые, естественно, хорошо оплачивались. Используя среднюю продолжительность периода, в течение которого любители гольфа остаются верны своему увлечению, а в США это 42,5 года, мы получим 637 500 потенциальных потребителей нашей продукции, закончивших колледж в течение последних двадцати лет. Если в гольф играют только 16 процентов из них, то количество потенциальных покупателей составит 102 000. Поскольку все большее количество абитуриентов поступают в вузы, в будущем рынок будет расти.

Подсказка

Любой бизнес-план будет восприниматься людьми, которые ответственны за его реализацию, лучше, если они принимали участие в его составлении. Кроме того, их работа по составлению бизнес-плана, при условии, что она осуществлялась под контролем уполномоченного лица, снижает затраты труда и времени, необходимые для составления бизнес-плана, и обычно приводит к более качественному результату.



4. Анализ спроса

Влияние множества факторов приводит к тому, что даже внутри четко очерченного рынка (сегмента рынка) одни покупатели в большей степени склонны приобретать вашу продукцию, другие — в меньшей. Цель анализа спроса состоит в том, чтобы определить, что сделает вашу продукцию наиболее привлекательной для самого большого или наиболее выгодного сегмента рынка.

Средний доход 102 000 потенциальных покупателей составляет \$ 78 760. Это объем рынка, который будет оценивать вашу продукцию, причем в первую очередь ее качество. Зонтики, которые производит «School Colors», отличаются как раз тем, что по качеству они не уступают ни одному из доступных на рынке аналогов, а на все используемые эмблемы и символы компания имеет лицензии. Преданность своей альма-матер гарантирует интерес к подобной продукции со стороны бывших выпускников. Пожизненная гарантия только подтверждает надежность, качество и долговечность этой продукции. Это три основных критерия, имеющие значение для покупателей этой продукции.

5. Анализ конкурентов

В бизнес-плане обязательно должен быть проведен анализ влияния конкурентов на планируемый объем продаж. В чем конкуренты превосходят вашу компанию, а в чем они слабее? Какие сильные стороны есть у вашей компании и какими конкурентными преимуществами она обладает? Вы должны четко понимать, чем могут быть опасны для вас ваши конкуренты, не только для того, чтобы быть готовыми отразить их удар и нанести ответный, но также и для того, чтобы доказать собственникам компании, что вы знаете, с чем вам придется столкнуться, и можете извлечь пользу из любой ситуации.

«School Colors» — единственная фирма, посвященная исключительно созданию зонтиков для гольфа, украшенных эмблемами различных школ. Наш девиз — качество, поэтому нашими основными конкурентами являются производители, конкурентными преимуществами которых являются низкие цены. Не для всех покупателей зонтиков для гольфа качество является основным критерием, в основном из-за ограниченного или сезонного использования этой продукции. Кроме того, в современном обществе активно продвигаются и пользуются все большим спросом дешевые товары низкого качества, которые легко заменить. Если экономическая ситуация или вкусы покупателей вдруг изменятся, то «School Colors» может оказаться в затруднительной ситуации.

С другой стороны, наши клиенты могут с легкостью позволить себе продукцию высокого качества. Их связь с альма-матер делает зонтик более значимой, а следовательно, и более долговечной вещью в их жизни. А неослабевающая интерес к игре в гольф обуславливает растущую потребность в нашей продукции. Кроме того, не последнее значение в данной ситуации имеет реклама. Прочность изделия, хоть и требует дополнительных затрат, увеличивает продолжи-

тельность жизни изделия. Мы полагаем, что для большинства наших потенциальных клиентов это ключевой момент. Высокое качество нашей продукции также является преимуществом на рынке подарочной продукции. Даже те люди, которые согласились бы на дешевый зонтик, если покупали бы его для себя, в качестве подарка скорее всего купят более качественный зонтик.

6. Позиционирование продукции

Во многом спрос на продукцию будет зависеть от того, как вы ее подаете, позиционируете. Позиционирование продукции — это создание ее образа на рынке. Кроме того, позиционирование подразумевает определение круга потребителей продукции, ниши, которую она должна занять на рынке, и маркетингового подхода. Под позиционированием продукции понимают то, что, по мнению компании, должен чувствовать покупатель, купивший эту продукцию. Покупатели зонтиков «School Colors» принадлежат к высшему классу, это зажиточные люди, профессионалы с высшим образованием, которые любят играть в гольф и глубоко привязаны к школам и колледжам, которые они когда-то закончили. С этой целью мы представляем покупку как выражение верности своей альма-матер, подкрепленное практической ценностью данного изделия, с его помощью наши клиенты получают еще больше удовольствия от любимой игры. Мы стараемся преподнести наши изделия легко и интересно, подобно высококлассному уличному торговцу, и ищем наиболее подходящие каналы для рекламы и реализации наших зонтиков. Такие каналы реализации, как супермаркеты, рынки и другие места продажи товаров широкого потребления, не подходят для нашей продукции. Зонтики нашей компании позиционируются как сувениры, напоминающие о значимых событиях прошлого, которые к тому же имеют практическую ценность и украшены символами и эмблемами.



Журнал

Компании, которые решили включить в свой бизнес-план раздел, посвященный маркетингу, должны помнить, что маркетинг не ограничивается рекламой и продвижением продукции на рынок. Маркетинг — это буквально любая мысль или действие, связанное с выходом и существованием продукции на рынке. Некоторые маркетологи говорят, что составление бизнес-плана — это тоже своего рода маркетинг, потому что в нем описано, каким образом компания намерена выйти на рынок. Маркетинг — это определение цены и позиционирование продукции и в то же время это определение самой продукции. Никогда не нужно преуменьшать значимость маркетинга, какой бы бизнес-план вы не составляли. Удостоверьтесь, что ваш бизнес-план отражает маркетинговую стратегию компании.

7. Реклама и продвижение продукции

То, как компания позиционирует свою продукцию, часто определяет стратегию продвижения данной продукции. Чем короче и понятнее составлен бизнес-план компании, тем проще будет им пользоваться в качестве руководства. Укажите несколько информационных ресурсов и ключевые моменты маркетинговой стратегии.

Компания «School Colors» полагается на большое количество недорогих черно-белых и цветных рекламных объявлений, размещенных в изданиях, пользующихся спросом у зажиточных слоев населения, таких, как *The New Yorker*, *Atlantic Monthly* и *The Wall Street Journal*, и в журнальных публикациях выпускников различных школ, то есть в изданиях, которые читает целевая аудитория — потенциальные клиенты. Кроме того, по предварительно отобраннным адресам будут разосланы рекламные листовки высококачественных изделий и принадлежностей для гольфа. Ограниченно в качестве пробного маркетингового хода будут размещены рекламные объявления в изданиях, посвященных гольфу. Кроме того, мы планируем развить еще один канал реализации через специализированные каталоги высококачественных спортивных товаров. Таким образом, мы пытаемся расширить рынок сбыта для наших товаров, то есть продавать их не только выпускникам, для которых главным является эмблема.

8. Стратегия реализации

Помимо маркетинга, есть еще один очень важный вопрос: как ваша компания будет поставлять свою продукцию оптовым фирмам и непосредственно конечным потребителям? У вас должна быть четкая стратегия, основанная на понимании сущности продукции и технологии процесса реализации.

Мы выбрали несколько розничных магазинов, в которых будут продаваться наши изделия, а для того, чтобы иметь возможность предложить наши изделия потенциальному потребителю в любом конце нашей страны, мы используем двух коммерческих представителей. Если это необходимо, они могут выехать для проведения презентации или рекламной акции в магазины, находящиеся в университетских городках или в загородных гольф-клубах, которые пользуются популярностью у бывших выпускников. Территориально это прежде всего северо-восток и Южная Калифорния. Наш call-центр, где группа коммерческих представителей будет принимать заказы и отвечать на вопросы потребителей, будет



находиться в нашем главном офисе в Индианаполисе. Часть из них будет отвечать на звонки покупателей, которые прочли наши объявления. Другие будут заниматься размещением таких рекламных объявлений. В определенные периоды — с августа по декабрь и с февраля по июль — мы формируем специальные команды продавцов, которые обзванивают выпускников, членов загородных клубов и других потенциальных покупателей и предлагают им приобрести наши изделия.

9. Развитие продукции и/или рынка

Ни одна компания, какой бы прекрасной она ни была, не может бесконечно почитать на лаврах. В бизнес-плане должны быть поставлены будущие цели и выработана стратегия, которая обеспечит дальнейший рост компании для поддержания ее конкурентоспособности. Вы должны стремиться к достижению максимума, но цели, которые вы ставите, должны быть разумны. Кроме того, они должны соответствовать основной стратегии компании.

С тех пор как компания «School Colors» утвердилась на рынке в качестве лучшего поставщика зонтиков для гольфа, фирма обратила свой взгляд на производство других изделий для гольфа с символикой школ и колледжей Лиги Плюща. Компания рассматривает возможность производства таких изделий, как мячи для гольфа, полотенца, кепки, рубашки поло и сумки для гольфа. Долгосрочной стратегией предусмотрено спонсирование основных турниров по гольфу.

Кроме того, компания «School Colors» рассматривает возможность производства и других спортивных товаров и оборудования класса люкс, включая парусное снаряжение, спасательные жилеты и лыжи для скоростного спуска, украшенные эмблемами различных школ и колледжей.

10. Производство


Этот раздел вашего бизнес-плана может быть посвящен множеству вопросов: начиная с производства продукции и заканчивая соображениями по поводу расширения бизнеса и запуска новых производственных линий — в общем, любым проблемам, которых вы не коснулись в других разделах.

Компания «School Colors» производит свою продукцию на маленьком заводе за чертой города Индианаполис, штатных сотрудников, занятых производством, — всего 16 человек, производственная мощность — 300 зонтиков в день. Материалы поставляются различными поставщиками из штатов Индиана, Огайо и Пенсильвания. У завода есть небольшой парк грузовиков, который используется для доставки продукции. Коммерческие перевозчики используются в периоды пиковых нагрузок. Составлением графиков и маршрутов поставок занимаются несколько офисов, находящихся в здании завода. За организацию сезонных кампаний продаж по телефону отвечает коммерческая маркетинговая фирма, расположенная в центре Индианаполиса.

11. Персонал

Опишите в деталях все ключевые позиции и людей, которые их занимают. Подчеркните их квалификацию и накопленный ими опыт, которые способствуют успеху вашей фирмы. Укажите имеющиеся внутренние или внешние управляющие органы, которые обладают специальными знаниями и способствуют достижению положительных результатов.

Административный штат компании «School Colors» состоит из президента компании — Мелани Хаверфорд и вице-президента — Рональда Боилинг. Г-жа Хаверфорд получила степень MBA в бизнес-школе Гарварда. Она до сих пор за



Подсказка

Хороший бизнес-план всегда содержит финансовые показатели деятельности компании. Обычно они находятся в последнем разделе, чтобы не нарушать логику изложения. Читателям такая информация безусловно необходима, но вначале их больше интересуют замыслы и идеи компании, реализация которых позволит достичь запланированных результатов, которые и заключаются в достижении определенных значений финансовых показателей.

нимает пост президента Ассоциации выпускников бизнес-школы Гарварда. Г-н Боилинг получил степень MBA в Келлогской бизнес-школе при Северо-Западном университете. Он является активным участником Фонда помощи талантливым детям и стипендиального фонда этого университета. Кит Састин — директор по производству. Выпускник Университета Пурду, г-н Састин прежде был начальником производства в компании «Universal Promotions», один из ведущих производителей высококачественных потребительских товаров в Чикаго.

12. Финансы!

Этот очень важный раздел вашего бизнес-плана состоит из финансовых отчетов или балансов. Количественные показатели

это лишь подтверждение сделанных ранее предположений, которые являются более важным компонентом бизнес-плана. Но финансисты скорее всего обратят свое внимание именно на этот раздел, проверяя точность и последовательность расчетов. Позже в этой книге, когда мы коснемся вопросов финансирования, мы обсудим различные типы финансовых отчетов, которые вы могли бы включить в ваш бизнес-план.

13. План возврата привлеченных средств

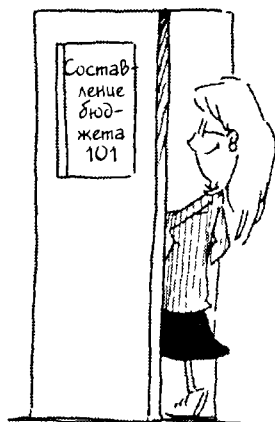
Частные и институциональные инвесторы обычно рассчитывают полностью вернуть вложенные средства в течение не более чем пяти лет, в идеале — после того, как компания становится открытым акционерным обществом, и их инвестиции превращаются в высоколиквидные акции, которые можно легко продать. Кредиторы также хотят знать сроки, в которые они смогут получить назад свои

денеги предоставленные вам во временное пользование а также проценты по ним Хороший бизнес план обязательно содержит подобную информацию Компания «School Colors» рассчитывает что продажи зонтиков как уже говорилось в этом бизнес плане — это первый шаг на пути к созданию рынка высококачественных товаров Растущий рынок должен вывести нашу компанию в ряды основных производителей спортивных товаров класса люкс в течение пяти лет с начала инвестирования

Хороший бизнес план сам по себе является преимуществом компании которая его разработала независимо от того были ли привлечены с его помощью дополнительные средства или нет Грамотно составленный бизнес-план — это одно из условий сильной и успешно развивающейся компании

Резюме

- Хорошая стратегия — это ключ к успеху компании Выработайте максимально ясную и четкую стратегию От этого будет зависеть ваш успех
- Стратегию необходимо дополнить установив финансовые цели и время их достижения а затем реализовать все это!
- Свою компанию ее клиентов и ее конкурентов вы должны знать лучше чем кто либо
- Хороший бизнес план очень дисциплинирует а без этого нельзя добиться успеха Для того чтобы выработать надежную финансовую стратегию вам обязательно нужно составить бизнес план
- Бизнес план должен быть написан в соответствии с тем для кого он предназначен чьи средства вы хотите привлечь кредитора или инвестора
- Разберитесь с 13 основными компонентами стандартного бизнес плана Используйте их при составлении своего бизнес плана помните они должны содержать всю необходимую информацию но быть по возможности краткими Если вы пропустите какой либо из них у пользователя может возникнуть вопрос не пытаетесь ли вы что то скрыть?



Составление бюджета

В этой главе

- ▶ Мы узнаем, что такое бюджет и какие бывают типы бюджетов
- ▶ Мы познакомимся с процессом бюджетирования
- ▶ Мы разберем все компоненты бюджета
- ▶ Мы понаблюдаем за поведением постоянных и переменных издержек
- ▶ Мы составим бюджет

Следующий раздел этой книги посвящен различным методам, которые обычно используются в анализе хозяйственной деятельности, но могут быть полезны и для обычных менеджеров, так как помогают понять финансовую сторону бизнеса. Большинство управленцев уровня начальника отдела, конечно, будет применять полученные навыки отнюдь не каждый день и даже не каждую неделю. Но понимание принципов и методов работы бухгалтерии поможет им лучше управлять финансами вверенных им отделов. Для менеджеров любого уровня подобные знания никогда не будут лишними.

Но сначала мы остановимся на том, как грамотно составить бюджет, потому что бюджет будет связующим звеном между теорией и практикой финансового управления. Или, другими словами, бюджет — это то, с чего наиболее часто начинается знакомство менеджеров с финансами и ведением учета в их компании.

Что такое бюджет

Вполне возможно, что, когда вы были еще ребенком, ваши мама и папа составляли семейный бюджет. Он мог включать такие виды расходов, как питание и одежда, немного наличности, которая хранилась в сахарнице или ящике стола,

и пачку различных купонов, вырезанных из газеты. Это было первое знакомство с составлением бюджета для большинства из нас, и даже эта простейшая форма бюджета в полной мере отражает сущность бюджетирования (процесса составления бюджета) для любой компании.

Каждой компании для нормального существования и развития, помимо генеральной стратегии и бизнес-планов, необходим какой-либо финансовый план. Бюджет компании и бюджеты ее структурных подразделений — это составляющие такого плана, который представляет собой картину изме-

нения доходов и расходов в течение года, прогноз денежного потока (включая прогноз периодов нехватки денежных средств) и финансовую стратегию, которой компания будет придерживаться все следующие 12 месяцев.

Хотя в основу плана может быть положен любой промежуток времени, 12 месяцев — это наиболее распространенный и наиболее удобный период, на который составляется бюджет. Этот период соответствует налоговому периоду и охватывает все отчетные периоды (четыре квартала). Выбор планового периода длиннее, чем год, скорее всего свидетельствует о намерении выдать желаемые результаты за действительные. Если плановый период короче, чем год, то, даже если это для чего-то удобно, такой план не позволит выявить все проблемы, с которыми может столкнуться компания

Бюджет, который составляла ваша семья, когда вы были еще маленькие, крутился вокруг дилеммы «сбережение или текущее потребление», имел график поступлений средств из различных источников и оплаты необходимых расходов. Когда мы говорим о бюджете компании, все становится немного сложнее, но принцип от этого не меняется. В бюджете планируется выручка от продаж и прочие поступления (доходы) и затраты на производство и реализацию (расходы), а также разница между ними (прибыль или убыток). Бюджет — это инструмент для оценки этих величин, что, я надеюсь, помогает менеджерам предотвращать убытки. И, наряду с бизнес-планом или как его часть, бюджет определяет цели компании.

В составлении бюджета нет ничего сложного. И в то же время это необходимо и очень важно.

Типы бюджетов

Бюджеты, как и бизнес-планы, зависят от того, для чего компания собирается их использовать. Если цель компании — выработка стратегии, то составляется долгосрочный бюджет, в котором устанавливаются основные цели на следующие

Что?

Согласно экономическому словарю, бюджет — это имеющая официальную силу, принятая или признанная роспись, таблица, ведомость доходов и расходов компании за определенный период времени, обычно за год. В составлении таких таблиц или ведомостей и заключается суть бюджетирования.



пяти или десять лет. Если цель компании — планирование текущей деятельности, то составляется краткосрочный бюджет, обычно на один год, чтобы перевести цели компании на язык финансовых показателей. Независимо от того, является ли бюджет долгосрочным или краткосрочным, опытные менеджеры периодически пересматривают его, в зависимости от изменения обстоятельств.

- Годовой бюджет часто называют оперативным планом (бюджетом), он предназначен для того, чтобы компания или ее структурные подразделения закончили еще один год, состоящий из хозяйственных циклов — производство — продажа — производство, без убытков или даже с прибылью. Период, равный 12 месяцам, достаточно большой срок, чтобы бюджет можно было считать в какой-то мере стратегическим планом, но вообще-то его цель состоит в прогнозировании и планировании изменения доходов и других тенденций в течение года.
- Чем длиннее хозяйственный цикл, тем на более длинный период составляется бюджет. Даже при том, что такие бюджеты могут подлежать проверке и пересмотру, некоторые процессы или операции отражаются лучше, как раз в планах, составленных на несколько лет. Такие долгосрочные бюджеты являются стратегическими. В то время как в оперативном бюджете отражаются доходы и расходы за год или за более короткий период, стратегический бюджет больше похож на долгосрочный бизнес-план компании. Значение экономического эффекта может быть не таким точным, но зато оно будет учитывать влияние всех возможных факторов, что является более важным с точки зрения управления финансами.

Не всем компаниям требуется составлять стратегический бюджет. Ваша компания может оказаться одной из тех счастливиц, которые составляют бюджеты из года в год, зная, что нераспределенная прибыль и резервы — это все, что им нужно для обеспечения роста в следующем году. С другой стороны, если компания осуществляет крупные вложения, которые к тому же подвержены обесценению с течением времени, например компания финансирует масштаб



Журнал

Один из главных аспектов составления бюджета — это управление издержками и, кроме того, это одна из главных обязанностей менеджеров компании. Бюджеты — это ключ к контролю над расходами, но только в том случае, когда менеджеры принимают участие в составлении бюджетов. Если менеджер, не понимая сути бюджета и принципов его составления, просто исполняет его, то это не приведет ни к чему хорошему. Вовлеките в процесс составления бюджета весь персонал, который имеет к этому отношение. Это позволит им почувствовать свой вклад в процесс бюджетирования и, следовательно, осознать всю полноту ответственности за его результаты.

ные научные исследования, которые требуют значительных расходов в течение ряда лет, прежде чем от них будет получена какая-либо отдача, или компания занимается реализацией крупных инвестиционных проектов, доходы от которых могут быть получены только через несколько лет, то в этом случае наиболее подходящим является именно стратегический бюджет.

Стратегические бюджеты помогают компании решить, стоит ли вкладывать капитал в развитие бизнеса, если отдача от этих вложений может быть получена только через несколько лет. Например, управленческому консалтинговой компании необходимо решить, стоит ли создавать собственный отдел разработки программного обеспечения или нет. Стратегический бюджет поможет определить следующее: 1) является создание собственного отдела оправданным шагом и 2) сколько потребуется времени для возврата вложенных средств.

Приступаем к бюджетированию

Как и в случае с любым другим планом, составление бюджета потребует несколько больше, чем просто составить несколько колонок цифр, которые в сумме дадут положительное число, и передать это в бухгалтерию для ознакомления. Грамотное составление бюджета предполагает тщательно продуманные значения показателей, осмысленное планирование и рассмотрение финансовых результатов не как чисел, а как результатов действия множества факторов. При составлении бюджета обратите внимание на следующие его компоненты:

- *Какие цели компании охватывает бюджет?* Чаще всего основной целью является получение прибыли или достижение определенного уровня рентабельности, но в бюджете находят свое отражение и такие цели, как инвестирование в создание нового изделия или развитие сети сервисного обслуживания клиентов, все это необходимо, чтобы компания не прекратила свое существование. Практически все бюджеты помогают менеджерам найти золотую середину между получением высоких доходов сегодня и инвестированием для получения еще больших доходов завтра.
- *Какие задачи могут быть поставлены в бюджете?* Цели безусловно важны, но без четко поставленных задач достижение этих целей вряд ли возможно. Самым важным моментом является четкое разъяснение поставленных задач, необходимо, чтобы все подразделения компании поняли их и направляли свои усилия на выполнение одних и тех же задач. Ес-

Будьте осторожны!



Обратите внимание на то, как составлен бюджет. Начальники отделов, для которых важны только конечные показатели, могут для получения нужных итоговых значений урезать жизненно важные для отдела расходы, без которых отдел не сможет нормально работать. Это наглядный пример неверного подхода к составлению бюджета.

ли ваша компания является производителем и продавцом роскошных катеров, одной из ее задач могло бы быть увеличение продаж на 15 процентов или начало поставок в соседний город. Увеличение продаж сопутствующих товаров и принадлежностей могло бы быть целью второго уровня. Все подобные предложения должны находить свое отражение в бюджете, потому что все они являются стратегическими целями, которые окажут либо положительное, либо отрицательное воздействие на финансовый результат.

- *Определите перечень тактических мероприятий для достижения стоящих перед компанией или ее подразделением задач.* Цели и задачи могут быть достигнуты, только если у компании есть тактический план. Для того чтобы добраться из пункта А в пункт Б, существуют несколько способов, так и успех компании будет зависеть от выбора эффективной тактики для достижения поставленных целей и задач. Расходы на выполнение предусмотренных тактическим планом мероприятий, естественно, будут включены в бюджет компании как часть общехозяйственных расходов. Лучшая тактика обычно приводит к самым высоким результатам: росту годовой прибыли, увеличению доли на рынке или производственного потенциала компании. Но тактика зависит от каждой конкретной ситуации, каждой конкретной компании и каждой конкретной стратегии. Важно то, что выбранная тактика влияет на расходы и доходы компании, то есть находит свое отражение в бюджете.
- *Определите те действия, которые помогут вам достигнуть цели.* Конкретные действия по отношению к тактическому плану — это то же самое, что и задачи по отношению к целям. Действия носят более определенный характер, из них состоит ежедневная деятельность компании, многие из них мы выполняем практически не задумываясь. Если ваша компания делает шарикоподшипники, то тактика, направленная на улучшение изготавливаемых подшипников, могла бы быть следующей: унифицировать параметры настройки металлообрабатывающего оборудования и контролировать соблюде-



Журнал

Помимо отражения финансовых целей компании, составление бюджета преследует и ряд других целей. Например, определение целесообразности вложения средств в развитие новой технологии — как с точки зрения вероятности ее получения, так и с точки зрения возможности ее применения — или получение исходной информации для построения рыночного прогноза. С помощью бюджета можно также оценить влияние изменений в законодательстве, воздействующих на рынок в целом, и различных приказов и инструкций, как внутренних, так и внешних, которые касаются только компании, на ее финансовое состояние. Ответы на все эти вопросы можно найти в бюджете компании, надо только знать, где искать.

ние этих параметров для снижения доли брака, так вы сможете снизить непроизводительные расходы. Для реализации данного тактического плана возможны следующие действия: осмотр рабочим оборудования через каждые полчаса, фиксация текущих параметров настройки в специальном регистре и, при наличии отклонений свыше установленных лимитов, информирование диспетчера. Если рассматривать торговое предприятие, тактика может быть такой: выбрать в качестве измерителя эффективности деятельности торговых представителей, например, такой показатель — сколько новых клиентов привел агент за неделю, а в качестве базы для исчисления зарплаты торговых представителей избрать, например, недельный объем продаж каждого из них. Необходимые действия: регистрация всех новых клиентов и отслеживание продаж каждого представителя. Так как это имеет прямое отношение к бюджету, то любая тактика и действия, необходимые для ее реализации, могут быть представлены как совокупность доходов, расходов и финансовых результатов.

Из чего состоит бюджет

Любой бюджет состоит из двух основных разделов, и каждый уважающий себя менеджер знает эти два раздела как свои пять пальцев.

Первый раздел посвящен доходам компании, это может быть выручка от продаж, доходы от инвестиций и любые другие виды доходов. Вы должны уравнивать ожидаемые доходы и ожидаемые расходы, которым посвящен второй раздел бюджета.

Вы говорите, что работаете в компании, производящей роскошные катера. Ваша компания, скорее всего, выделяет при составлении бюджета из общей выручки выручку от продаж каждого типа катера. Одновременно в разделе, посвященном расходам, компания должна убедиться, что расходы на постройку каждого типа катера не превышают предполагаемых доходов от его реализации. Вы же не хотите построить катер, который будет стоить больше, чем люди будут согласны за него заплатить.

Основной задачей раздела доходов является планирование доходов компании — что компания рассчитывает получить в результате использования своих ресурсов в течение планового периода, чтобы потом их можно было увязать с расходами. Для этого есть одна веская причина — бизнес, который не приносит прибыли, не сможет долго

Что?

Бюджет капиталовложений — это бюджет средств, которые предполагается направить на капитальные вложения. Прежде всего на новое оборудование, здания и сооружения, которые планируется использовать в течение ряда лет. Бюджет капиталовложений — это стратегический бюджет, в нем должна быть рассчитана прибыль, которую предполагается получить от данных капитальных вложений через определенный период времени.





Журнал

Многие компании прибегают к составлению гибких бюджетов — то есть бюджетов, в которые можно вносить корректировки в зависимости от величины фактического выпуска продукции и/или постоянно меняющихся рыночных условий, которые влияют на доходы и расходы компании. Если у компании вдруг появился краткосрочный, не предусмотренный в бюджете источник дохода, то компания может составить гибкий бюджет, дополнив раздел доходов и расходов соответственно.

существовать. В определенные периоды расходы могут превышать доходы, но целью является положительная разница между доходами и расходами по окончании года, то есть за весь период.

Что касается раздела расходов, то чем более подробным будет этот раздел, в пределах разумного, тем более точно бюджет будет отражать финансовое состояние компании. И что не менее важно, менеджеры смогут лучше управлять денежными потоками, если будут иметь в своих руках более детальную информацию.

Немного об издержках



Что?

При включении в бюджет затрат на оплату труда вы должны мысленно подразделить их на *прямые и косвенные*. Прямые затраты на оплату труда — это затраты, возникающие при производстве любой продукции, которые напрямую связаны с производимой продукцией, например заработная плата рабочих сборочной линии. Косвенные затраты на оплату труда — это затраты, возникающие при производстве продукции, но не связанные напрямую с этой продукцией, например заработная плата диспетчеров или обслуживающего персонала. И прямые и косвенные затраты на оплату труда могут относиться как к постоянным, так и к переменным издержкам.

Далее мы рассмотрим пример условного бюджета. Но прежде чем мы это сделаем, давайте рассмотрим три вида издержек, которые составляют расходную часть бюджета.

➤ *Постоянные издержки* — возможно, это наиболее значимые издержки с точки зрения управления. Это издержки, которые не зависят от объема производства. Например, ежемесячная арендная плата — это элемент постоянных издержек, так как она всегда постоянна, как бы ни изменялась структура сбыта (объем производства и т.п.). Чаще всего за работная плата также является элементом постоянных издержек, хотя может иметь и переменную часть, например премии за достижение каких-то показателей. То же самое относится и к затратам на электроэнергию. Любые издержки, которые не меняются в зависимости от объемов производства, являются постоянными.

Переменные издержки немного отличаются и дают вам некоторую свободу при составлении бюджета. Эти издержки напрямую зависят от объема производства. Переменные издержки — это издержки, зависящие от текущего состояния бизнеса. К ним относятся и издержки, связанные с формированием товароматериальных запасов и оплатой труда временных работников, к которым привлекаются лишь в моменты резкого повышения спроса на продукцию фирмы для его удовлетворения.

- *Переменно-постоянные издержки* — это издержки, у которых можно выделить переменную и постоянную части. Например, издержки, связанные с оплатой телефонных переговоров относятся к переменно-постоянным. Так как ежемесячная абонентская плата не меняется, то это постоянная составляющая, а плата за междугородные и международные звонки зависит от времени разговора, то она является переменной составляющей.

Поведение постоянных и переменных издержек

Что изменится от того, что мы разделим все издержки на три группы? При составлении бюджета постоянные издержки распределяют на весь выпуск продукции за плановый период.

Для примера рассмотрим компанию, которая производит определенный товар и продает его по цене \$9 за единицу. Если постоянные издержки, связанные с производством данного товара, составляют \$10 000 в год, а компания на этой производственной линии производит 5 000 единиц в год, то постоянные издержки на одну единицу составляют \$2. Если годовой объем производства удвоится и составит 10 000 единиц, то общие постоянные издержки не изменятся, а постоянные издержки на единицу продукции снизятся до \$1. Поэтому чем выше производительность, тем более обоснованными и экономически оправданными будут постоянные издержки.

Но допустим, для производства каждого изделия требуется еще и сырье — \$3 и кое-какие сборочные работы — \$2, таким образом, \$5 на каждое изделие. Так как эти издержки зависят от количества производимых изделий, то есть от объема производства, то они являются переменными. Если вы произведете 5 000 изделий, общая величина переменных издержек составит \$25 000. Прибавим к величине постоянных издержек — \$10 000 в год, и получим общую величину издержек производства — \$35 000 или \$7 на единицу продукции. Учтя, что цена изделия составляет \$9, то прибыль на единицу продукции равняется \$2.

Но давайте увеличим выпуск до 10 000 изделий в год, затраты на материалы и сборку по-прежнему равняются \$5 в расчете на одно изделие. Тогда общая величина переменных издержек — \$50 000 плюс постоянные издержки — \$10 000, итого — \$60 000 для производства 10 000 изделий. Если цена останется на уровне \$9, то каждое изделие принесет нам \$3 прибыли.



Что?

Термин **накладные расходы**, часто используется, но редко где можно найти его определение. Накладные расходы могут включать заработную плату и премии, расходы на содержание матчасти (материальной части), амортизацию оборудования и много чего еще. Обычно под накладными расходами подразумевают косвенные издержки, связанные с организацией и ведением дела, это или общепроизводственные, или общехозяйственные расходы.

Управлять переменными-постоянными издержками, например, такими, как расходы на маркетинг, можно, исходя из количества изделий, которые вам нужно продать, хотя такие расходы обычно не связаны с конкретным изделием — разве что продавец решит давать подарок к каждой покупке. Таким образом, если нам придется израсходовать еще \$ 5 000 на маркетинг, учитывая, что годовой объем производства равен 5 000 изделий, то мы увеличим переменные-постоянные издержки в расчете на изделие на один доллар. Если потратить на маркетинг те же \$ 5 000, но при выпуске 10 000 изделий в год, то издержки в расчете на изделие увеличатся всего на 50 центов.

Тогда полные затраты на единицу продукции, при выпуске 5 000 изделий в год, составят \$ 8. А полные затраты на единицу продукции, при выпуске 10 000 изделий в год, составят \$ 6,50. Итого прибыль в расчете на одно изделие составит \$ 1 и \$ 2,50, соответственно.

Даже на этом условном примере видно, что, чем больше объем производства, тем выше прибыль. Фактически это часть выручки от продаж. Но прибыль в расчете на единицу продукции определяется прежде всего величиной постоянных и переменных-постоянных издержек. И именно эти издержки являются краеугольным камнем при составлении бюджета.

Составление бюджета

Итак, что собой представляет бюджет? Вариантов может быть множество, но целью любого бюджета является согласование центров доходов и расходов, чтобы можно было составить проект отчета о результатах хозяйственной деятельности и повысить эффективность управления ресурсами, в том числе и полученными доходами. В этой связи все бюджеты выглядят примерно одинаково.

Для примера давайте предположим, что производитель какого-то товара, о котором мы говорили выше, занимается этим уже несколько лет и сейчас должен составить бюджет на очередной год. Это означает, что у него есть бюджеты за предыдущие периоды, от которых стоит отталкиваться при составлении плана на следующий период. Составляющие доходной и расходной части бюджета уместно разбить на три колонки.

1. Бюджет текущего года, то есть какие доходы и расходы были изначально запланированы на текущий период.
2. Доходы и расходы на конец текущего года, ожидаемые или фактические. Ожидаемые доходы и расходы — это более точная величина изначально запланированных доходов и расходов. Они определяются в последнем квартале текущего года, когда доходы и расходы за три предыдущие квартала уже известны. Величину фактических доходов и расходов на конец отчетного года можно определить только по окончании этого года, то есть в следующем (плановом) году.
3. Бюджет следующего года, который представляет собой нечто среднее между бюджетом текущего года, ожидаемыми доходами и расходами на конец текущего года и прогнозом доходов и расходов на следующий год.

Доходная часть будет выглядеть примерно следующим образом:

Изделие	Бюджет на текущий год	ДОХОД	
		Ожидаемые показатели на конец текущего года	Бюджет на следующий (плановый) год
Изделие А	\$ 128 150	\$ 120 800	\$ 126 500
Изделие Б	\$ 136 450	\$ 138 000	\$ 143 000
Изделие В	\$ 360 500	\$ 288 550	\$ 310 500
Итого:	\$ 625 100	\$ 547 350	\$ 580 000

Как вы видите, ожидаемый доход на конец года меньше, чем было изначально запланировано. Поэтому в бюджете на следующий год заложена более реалистичная величина дохода.

Теперь давайте посмотрим на расходную часть

Изделие	Бюджет на текущий год	ДОХОД Ожидаемые показатели на конец текущего года	Бюджет на следующий (плановый) год
Изделие А			
– материалы	\$ 13 500	\$ 11 649	\$ 12 280
– сборка	9 600	7 333	10 100
Изделие Б			
– материалы	42 600	40 611	42 000
– сборка	6 600	5 499	7 500
Изделие В			
– материалы	35 600	29 090	30 500
– сборка	17 600	14 041	16 360
Арендная плата	16 000	16 095	17 160
Плата за электроэнергию	5 660	7 939	9 000
арплата/			
Премии	109 900	117 656	119 500
Транспортные расходы	27 700	36 079	38 650
Прочие	15 000	9 010	10 000
Итого:	\$ 299 760	\$ 295 002	\$ 313 050

Давайте сравним доходы и расходы чтобы вычислить прибыль до налогообложения

Показатель	Бюджет на текущий год	Ожидаемые показатели на конец текущего года	Бюджет на следующий (плановый) год
ДОХОДЫ	\$ 625 100	\$ 547 350	\$ 580 000
РАСХОДЫ	\$ 299 760	\$ 295 002	\$ 313 050
ПРИБЫЛЬ	\$ 325 340	\$ 252 348	\$ 266 950

Ясно видно что бюджет на текущий год был слишком оптимистическим, но тем не менее его можно сравнить с ожидаемыми (или фактическими) значениями

показателей чтобы сделать соответствующие выводы и скорректировать бюджет на следующий год

Функции руководства

Бюджет никогда не станет таковым без тщательного исследования со стороны руководства. Даже если вы правильно просуммировали все величины, то вы могли ошибиться в оценке некоторых из них. Задача руководителя среднего звена — правильно составить бюджет. Задачей же руководителя высшего звена является подвергнуть этот бюджет сомнению. Они обязаны делать это потому, что бюджет — это финансовый план, которым компания будет руководствоваться в течение всего следующего года. Мало того чтобы он был безупречен с точки зрения арифметики, он должен быть продуманным и реалистичным.

В нашем примере компания довольно существенно отклонилась от плановых показателей, фактическая прибыль была на 22 процента меньше чем изначально запланированная. Какие вопросы должны возникнуть у руководства?

- 1 *Почему фактические показатели так сильно отличаются от плановых?* Возможно, в процессе составления бюджета была допущена ошибка: например, сделан слишком оптимистичный прогноз или за основу были взяты неверные характеристики текущей ситуации. Возможно, произошло существенное изменение рыночных условий или цен на сырье. В любом случае руководство должно ответить на этот вопрос прежде чем составлять бюджет на следующий год.
- 2 *Динамика издержек, связанных с производством изделий А, Б и В не соответствует динамике изменения прибыли. Что делать?* Возможно, что изделия производятся по разной технологии и необходимо провести анализ доходов и расходов в разрезе каждого изделия. Если изделие с большей себестоимостью не приносит соответствующего дохода, то это означает, что а) неправильно установлена цена на изделие или б) снижение спроса привело к снижению объема реализации и соответственно дохода от реализации. В любом случае перед тем как составлять бюджет на следующий год, руководство должно обратить внимание на рыночный спрос и технологию производства.
- 3 *Наблюдается резкое увеличение транспортных расходов. Почему?* Совершенно ясно, что в этом случае цена продавца выше среднерыночной. Такая ситуация возникает, если у вас есть стратегические поставщики, у которых нет прямых конкурентов, и по этому он ежегодно поднимает цену. Руководство должно осуживать любые изменения в договорных взаимоотношениях

с поставщиками и другими контрагентами, в том числе и повышение цен на их товары (работы, услуги). Возможно, пришло время воспользоваться услугами другой транспортной компании, чьи цены являются более конкурентоспособными.

Существует множество вопросов, которые могут и должны возникнуть, но три вышеуказанных вопроса еще раз подтверждают, что составить бюджет — это только поддела. Он должен быть проверен руководством не только на предмет отсутствия арифметических ошибок, но также и для поиска путей повышения эффективности и рентабельности компании.

Если все вышеуказанное не является частью процесса бюджетирования, то руководство выполняет только половину своей работы.

Резюме

- Бюджет — это план, с помощью которого компания управляет своими финансами.
- Бюджеты могут быть оперативными или стратегическими.
- Цели компании должны быть поставлены еще до составления бюджета.
- Бюджеты могут отличаться друг от друга, но все они состоят из доходной и расходной частей.
- Все издержки можно разделить на постоянные, переменные и переменнопостоянные.
- Процесс составления бюджета будет незаконченным, если руководство не подвергнет бюджет тщательному исследованию.

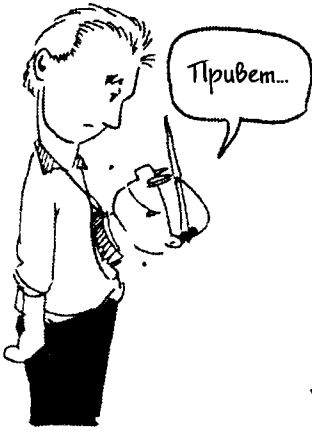
Часть 2

Ведем учет ваших успехов

Стоять у руля, управляя всеми процессами в своем отделе, и устанавливать цели — это одно, но забота о бизнесе с точки зрения бухгалтерского учета — это совсем другое. Бухгалтера — это не начальники отделов, но начальники отделов — имеющие дело с финансами или не имеющие к ним прямого отношения — так или иначе должны быть немножко бухгалтерами. Вот так вот

Дни, когда бухгалтера носили нарукавники, а их отличительной особенностью являлись синяки под глазами, возможно, прошли, но компаниям все еще нужны специалисты, чтобы контролировать потоки доходов и расходов. Тем не менее менеджеры, которые не имеют прямого отношения к финансам компании, должны быть знакомы с основами бухгалтерского учета, если они хотят поработать на благо своей компании и максимально задействовать все имеющиеся преимущества. Вот для чего был написан этот раздел. Если хоть немного повезет, то бухгалтерский учет вам может даже понравиться. Случаются и более странные вещи!





Вы – бухгалтер

В этой главе

- Учет как язык делового общения
- Дебет и кредит
- Кассовый метод и метод начислений

Если вы — менеджер, привыкший обходить трудности стороной или отсиживаться, то для вас учет может оказаться камнем преткновения на пути к успеху. Бухгалтерский учет ведется согласно определенным правилам и состоит из унифицированных процедур, для их осуществления необходимо время и дополнительные ресурсы. Само название — *учет или ведение учета* — свидетельствует о том, что основное внимание уделяется именно ведению записей доходов и расходов, а не способам получения доходов.

Иногда кажется, что учет — это совсем другой мир. Учитывая тот факт, что бухгалтера, подобно другим профессионалам, говорят на понятном только им языке и имеют какие-то свои святыни, то, может, так оно и есть.

Итак, если вы не бухгалтер и не знакомы с ведением бухгалтерского учета, то разве это имеет какое-то значение? На самом деле имеет, неважно, являетесь ли вы менеджером, ответственным за рост и развитие вашего отдела, в том числе и за рост финансовых показателей его деятельности, или владельцем небольшого бизнеса, успех которого целиком зависит от ваших познаний в области финансов и вашей деловой хватки. У вас должно быть ясное представление о том, что такое бухгалтерский учет и зачем он нужен. Фактически, это просто необходимо.

Почему бухгалтерский учет имеет такое огромное значение?

Хороший продавец знает о своем товаре все. Действительно хороший продавец осведомлен о технических параметрах, размере, скоростных характеристиках или других подробностях своего товара.

Зачем продавцу знать все эти вещи? Этому есть несколько причин.

- Доскональная осведомленность о товаре приятно впечатляет клиента.
- Исключительные познания продавца заставляют клиента доверять его словам, например, о том, что это именно тот товар, который нужен клиенту.
- Продавец, зная характеристики товара и возможности его практического использования, может с большей вероятностью убедить клиента, что этот товар поможет решить его или ее проблемы.
- Таким образом, деятельность такого продавца будет более успешной. Кроме



Будьте осторожны!

Для бухгалтеров единственные доказательства — это документы. Точность и определенный порядок ведения записей — это неотъемлемое требование бухгалтерского учета. Небрежный учет ведет если не к краху, то по крайней мере сильно осложняет достижение финансового успеха. Первое, что нужно сделать, если вы хотите поставить «грамотный учет», — это найти время и составить список всех видов деятельности, которыми занимается ваша компания, а также проверить арифметическую точность ваших записей.

очевидных выгод для компании, это означает более высокую зарплату, гарантированную занятость и больше возможностей карьерного роста.

То же самое можно сказать и о знании бухгалтерского учета менеджером, в должностных обязанностях которого не значится управление финансами. Чем больше менеджер знает о том, как осуществляется управление финансами отделов и какие методы при этом используются, тем более продуктивным будет общение и сотрудничество менеджера с бухгалтерами и финансовыми менеджерами, что в конечном итоге, облегчит работу и тех и других. Так что давайте заглянем в мир бухгалтерского учета.

Учет — это язык

Даже сами бухгалтера, правда в самых темных уголках своей души, могут думать, что их работа — это неизбежное зло, дополнительные расходы, особенно в некоторых организациях по ведению учета. Но это не так. Производство, реализация, НИОКР и управление — все это порождает вал несистематизированной финансовой информации. И задача бухгалтеров — превратить этот хаос в систему полезных данных.

Продуктом хорошо поставленного учета — неважно, идет ли речь о большой компании, где над бухгалтерией еще стоит финансовый директор, или о маленькой, где все учетные функции выполняет один бухгалтер, — является сис-

тематизированная информация. С помощью этой информации начальники отделов видят, на что они тратят деньги компании и получают ли они желаемые результаты. Конечно, бухгалтера — это все еще своего рода счетные машинки, выполняющие длинные и сложные расчеты, но самое ценное в их работе — это то, как они обрабатывают и представляют полученные результаты. Простые и незаметные бухгалтера компании, кем бы они ни были, они прежде всего проводники в мир корпоративных финансов. Их работа по обработке финансовой информации и представлении ее в удобной для пользователей форме предоставляет необходимые данные для того, чтобы оценить, насколько успешной или неуспешной является деятельность компании. В понимании смысла этих систематизированных данных, которые являются продуктом бухгалтерского учета, и заключается разница между хорошо образованным менеджером и еще одним специалистом, который не может оценить финансовых последствий принимаемых им решений.

Большие надежды

Учитывая, какую важную роль играет учет в любой компании, менеджеры связывают с ним определенные надежды, включая следующие основные принципы:

- система ведения учета должна позволять получать точную информацию о текущем финансовом состоянии компании. Причем получать такую информацию своевременно;
- система должна быть ясной, логичной и удобной. Информация должна быть понятна всем руководителям и рядовым сотрудникам компании, не имеющим специального образования;
- система должна обеспечивать руководство и рядовых сотрудников компании полезной информацией, необходимой для принятия обоснованных решений и достижения целей компании.

Но даже если в компании будут работать лучшие бухгалтера в мире, то это мало что изменит, если руководители отделов и другие сотрудники компании в большинстве своем, получая от них отчеты, будут подшивать их в свои папки, не имея не малейшего представления о том, откуда берутся показатели в этих отчетах и что они обозначают.

Подсказка

Воспринимайте бухгалтеров как судей, которые ведут счет игры, а документы, которые они вам предоставляют, как карточки, на которых отражается этот счет. В данном случае тот или иной счет означает, насколько ваши действия помогают компании добиться поставленных целей.



Что?

Суть ожиданий руководства можно выразить одной аббревиатурой — basic accounting ARTS (буквально основы искусства учета), которая означает, что финансовая информация в бухгалтерском учете должна быть Accurate (Точной), Relevant (Уместной), Timely (Своевременной) и Simple (Простой для восприятия).



Дебет и кредит

В следующих главах вы узнаете, что учет состоит из множества компонентов и включает множество процедур. И хотя они могут отличаться друг от друга по степени сложности, в сущности, система ведения учета всегда одинакова.

Основной принцип бухгалтерского учета, благодаря которому учет — это нечто большее, чем просто сложение и вычитание, это принцип двойной записи, то есть каждая операция отражается в учете дважды: по дебету и по кредиту. Это основополагающая идея системы бухгалтерского учета, которую менеджерам необходимо понять и осмыслить для того, чтобы лучше справляться с принятыми на себя обязательствами по управлению финансами компании.

В некоторых случаях принцип двойной записи более сложен в теории, чем на практике. Двойная запись — это основа построения системы ведения учета, включая составление бухгалтерского баланса компании. Дебет и кредит характеризуют влияние каждой хозяйственной операции на любую группу бухгалтерских счетов — активы, обязательства, капитал и резервы, доходы и расходы. Бухгалтерский баланс — это одна из основных форм отчетности для любой компании. Это перечень активов, обязательств и акционерного капитала — или собственного капитала, если хотите, — на определенную дату, обычно на конец отчетного периода (квартала, полугодия и года). Конечная цель любого бухгалтерского баланса — это равенство актива и пассива.

Финансовые операции компании отражаются и в других формах отчетности:

- *отчете о прибылях и убытках (баланс доходов и расходов)* — свод доходов и расходов компании за определенный период;
- *отчете о движении капитала* — отчет о стоимости пакетов акций или долей в капитале физических и/или юридических лиц, являющихся собственниками компании.

Основная цель всех форм отчетности — это постоянная сбалансированность финансов компании. Поэтому перед составлением баланса и отчета о прибылях и убытках необходимо убедиться, что итоги по дебету всех счетов равны итогам по кредиту всех счетов. Если равенства итогов не будет, то актив баланса не будет равен пассиву, то есть баланс «не сойдется».

Бухгалтера в вашей компании могут также составлять и еще одну форму отчетности — отчет о движении денежных средств. Мы обсудим движение денежных средств, или денежный поток в Главе 9, а пока все, что вам нужно знать, — это то, что отчет о прибылях и убытках и отчет о движении капитала показывают финансовое состояние компании, а отчет о движении денежных средств показывает, как компания оказалась в таком состоянии. В сущности, он показывает, откуда в компанию приходят деньги и куда они уходят.

«Самолетки»

Дебет и кредит используются для отражения хозяйственных операций согласно принципу двойной записи, то есть каждая операция отражается дважды —

один раз по дебету и один раз по кредиту – что находит отражение и в балансе, и в отчете о прибылях и убытках. Ведь именно благодаря этому принципу актив баланса всегда равен пассиву.

Зачем бухгалтера пользуются системой двойной записи? Мы могли бы объяснить логику построения системы, исходя из принципа двойственности, ведь все экономические действия всегда имеют две стороны – ресурсы и их использование, работа и вознаграждение за нее, потери и выгоды. Или мы могли бы сослаться на то, что отражение каждой операции дважды резко снижает риск ошибки. Суть заключается в том, что система работает, хотя иногда может показаться, что она противоречит здравому смыслу. Не надо думать, что вы сразу же поймете ее всю целиком. Но тем не менее давайте обсудим, что собой представляет. Главная книга и другие регистры бухгалтерского учета, это должно внести некоторую ясность.

Наиболее распространенной схемой бухгалтерского счета и некоторых финансовых документов является Т-образная схема, или так называемый «самолетик». Он очень удобен для отражения дебетовых и кредитовых записей. С левой стороны отражаются дебетовые записи, с правой – кредитовые. В бухгалтерском учете каждая сумма отражается по дебету (с левой стороны) или по кредиту (с правой стороны) определенного счета, в зависимости от экономического смысла хозяйственной операции.

Это не только алгебра

Иногда кажется, что информация в бухгалтерском учете отображается зеркально противоположно тому, как она должна быть отображена с точки зрения логики. Но система бухгалтерского учета построена согласно своим законам и принципам, которые нельзя сводить к совокупности алгебраических вычислений. Запомните следующее балансовое уравнение, оно может быть полезно:

$$\text{Активы} = \text{Обязательства} + \text{Капитал.}$$

Активы – это имущество, находящееся в собственности компании: недвижимое имущество, производственный и хозяйственный инвентарь и другие ценности. **Обязательства** – это задолженность компании перед поставщиками, подрядчиками и другими контрагентами. **Капитал** – это суммарная стоимость акций или долей собственников компании, указанная в регистрационных документах.

Что?

Кредит – это правая часть любого бухгалтерского счета, если представить его в виде буквы Т. По кредиту отражается увеличение обязательств, капитала и резервов или уменьшение активов, а также доходы и прибыль.



Что?

Дебет – это левая часть любого бухгалтерского счета, если представить его в виде буквы Т. По дебету отражается увеличение активов или уменьшение обязательств, а также расходы и убыток.



Если бы собственники решили продать все активы и выполнить все обязательства, то все то, что осталось, — собственный капитал — принадлежало бы им. В этом случае балансовое уравнение можно было бы записать так:

$$\text{Активы} - \text{Обязательства} = \text{Капитал.}$$

Из этого равенства следует основной метод отражения всех хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета.

Ясно, что собственный капитал можно увеличить за счет дополнительных взносов собственников компании и уменьшить за счет вывода части средств из компании. Также ясно, что если мы приобретем партию материалов, то, таким образом, мы увеличим наши активы и одновременно увеличим наши обязательства перед поставщиками. К сожалению, не все и не всегда будет так просто.

Однако сейчас вы должны понять основные принципы построения Т-образных счетов и отражения в них хозяйственных операций, записываемых каждый раз дважды — по дебету и по кредиту — для соблюдения равенства: активы = обязательства + капитал.

Равенство противоположностей

Как вы уже знаете, между счетами активов и обязательств существует тесная связь, она имеет вид балансового уравнения, включая капитал конечно. Вот почему составляется бухгалтерский баланс, характеризующий финансовое состояние компании. Точно так же связаны между собой счета доходов и расходов, на основе которых составляется отчет о прибылях и убытках, показывающий основные источники доходов получения и виды расходов компании.

Это действительно две довольно простые системы, которые немного усложняются, если их совместить, потому что принцип двойной записи требует отражать каждую операцию дважды для соблюдения равенства балансового уравнения. Обычно достаточно легко понять, какое воздействие хозяйственная операция оказывает на активы и обязательства и, соответственно, как ее нужно отразить на счетах учета активов и обязательств. А с операциями, оказывающими влияние на доходы и расходы компании, бывает довольно сложно разобраться, чтобы правильно отразить их на счетах учета доходов и расходов.

Итак, давайте рассмотрим несколько примеров, чтобы разобраться во всем этом. Этот пример иллюстрирует взаимосвязь между счетами учета активов и обязательств. Если мы приобретаем активы, стоимостью \$ 100, то дебет счета учета активов увеличивается на \$ 100 (или кредит уменьшается на \$ 100). В то же время в счете учета обязательств дебет уменьшается на \$ 100 (или кредит увеличивается на \$ 100).

Далее показано, какие записи делает бухгалтер для отражения в учете различных хозяйственных операций.

- Компания берет кредит на \$ 8 000. Увеличение денег на расчетном счете — соответствующий счет активов дебетуется, и одновременное увеличение за-

Отражение хозяйственных операций на различных типах счетов.

Счета	По дебету	По кредиту
Активов	Увеличение	Уменьшение
Обязательств	Уменьшение	Увеличение
Доходов	Уменьшение	Увеличение
Расходов	Увеличение	Уменьшение

долженности перед банком — счет обязательств кредитуются.

- Компания продает в кредит товары на \$ 5 000. Получение выручки от продаж — счет доходов кредитуются, увеличение дебиторской задолженности — счет активов дебетуются.
- Компания оплачивает счет за электроэнергию на \$ 200. Отражение расходов на электроэнергию — счет расходов дебетуются, уменьшение денег на расчетном счете — счет активов кредитуются.
- Компания продает несколько старых компьютеров за \$ 1 500. Продажа части офисного оборудования — счет активов кредитуются, увеличение денег на расчетном счете — счет активов дебетуются.

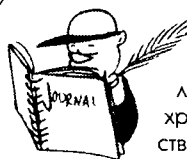
Как видите, все довольно просто. С тем, как в учете отражаются различные хозяйственные операции, мы разобрались, теперь посмотрим, как они влияют на бухгалтерские счета, баланс и отчет о прибылях и убытках... Но это не так-то легко понять, если сначала не разобраться, как капитал и обязательства связаны с активами. Это может потребовать немного времени.

Таким образом бухгалтер отразит в учете четыре хозяйственные операции.

Расчетный счет	Кредиторская задолженность
\$ 8000	\$ 8000
Выручка от продаж	Дебиторская задолженность
\$ 5000	\$ 5000
Расходы на электроэнергию	Расчетный счет
\$ 200	\$ 200
Офисное оборудование	Расчетный счет
\$ 1500	\$ 1500

Закон противоположностей!

Обязательно запомните, что, когда вы переносите дебетовые и кредитовые сальдо счетов в баланс и отчет о прибылях и убытках, вы должны переносить их только вместе. Это как закон физики: для каждой записи по кредиту есть



Журнал

В любом деле неотъемлемым условием успеха является баланс всех составляющих. Бухгалтерский баланс организован именно по этому принципу. Сохраняйте равенство итогов каждого счета, правильно отражая каждую хозяйственную операцию, и у вас не возникнет проблем. Если вы не будете следить за правильностью отражения операций на счетах, то вы нарушите равенство итогов. Автоматизированные системы не позволят вам закончить ввод операции, если соответствующие итоги не совпадают. В компаниях, где учет все еще ведется вручную, сотрудники бухгалтерии вынуждены следить за этим самостоятельно. Но если дебетовое сальдо не равняется кредитовому, то рабочий баланс «не сойдется».

равная (противоположная) по дебету и, наоборот, для каждой записи по дебету есть равная (противоположная) по кредиту.

Давайте рассмотрим небольшой пример, чтобы проиллюстрировать вышесказанное.

Карл работает в фитнес-центре, продавая клубные карты. Когда он продает карту новому клиенту, то, согласно условиям членства, клиент может оплатить карту немедленно или по истечении 30 дней. Так как большинство клиентов предпочитает второй вариант, в учете каждая подобная операция отражается следующим образом:

Таким образом бухгалтер отразит продажу в кредит карты стоимостью \$ 200.

Дебиторская задолженность покупателя	Выручка от продаж
\$ 200	\$ 200

Продажа в кредит отражается по дебету счета учета расчетов с покупателями (в данном случае покупатель остается должен компании, поэтому в учете компании это задолженность дебиторская), таким образом, дебиторская задолженность — это актив компании, а увеличение активов отражается по дебету. Та же сумма отражается по кредиту счета учета доходов от реализации, потому что получение дохода отражается по кредиту соответствующих счетов.

Если бы речь шла о реальном движении денежных средств, а не о продаже в кредит, то мы бы сделали другие записи на счетах. Интересно то, что многие хозяйственные процессы не сопровождаются реальным движением денег или это движение не совпадает по времени с самим процессом или операцией. И этот факт лежит в основе одного из двух методов отражения фактов хозяйственной

жизни в бухгалтерском учете, подобно тому, как белый хлеб является основой арахисового масла или желе.

Когда компания получает оплату за проданную ранее карту, бухгалтер делает следующую запись:

Таким образом бухгалтер отразит получение \$ 200 за карту, ранее проданную в кредит

<u>Денежные средства в кассе</u>	<u>Дебиторская задолженность</u>
\$ 200	\$ 200

Бухгалтер сделает именно такие записи, потому что денежные средства и дебиторская задолженность — это активы, по дебету отражается увеличение денежных средств в кассе, по кредиту уменьшение дебиторской задолженности (и снова по дебету и кредиту отражается одна и та же сумма).

Однако иногда клиенты предпочитают оплатить клубную карту сразу. Если клиент выбирает именно такой вариант, то нам вместо двух записей, показанных на предыдущем рисунке, потребуется сделать только одну. Отражение этой операции в учете показано на следующем рисунке.

Таким образом бухгалтер отразит продажу карты стоимостью \$ 200, при немедленной оплате.

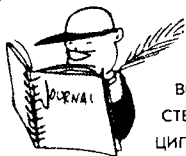
<u>Денежные средства в кассе</u>	<u>Выручка от продаж</u>
\$ 200	\$ 200

Подумайте о том, что все операции должны отражаться согласно принципу двойной записи, и то, что поначалу казалось таким простым — продажа товара, оплата счета или получение кредита, — сразу кажется намного более сложным. Но все трудности, связанные с применением двойной записи, с лихвой компенсируются возможностями, которые предоставляет двойная запись для проверки правильности ведения учета и определения влияния отдельных видов деятельности на результаты деятельности компании в целом.

Эти трудности на самом деле и отличают бухгалтерский учет от простой регистрации фактов хозяйственной деятельности.

➤ От бухгалтеров, занимающихся исключительно счетной работой и регистрацией фактов хозяйственной деятельности, требуется лишь аккуратность в работе и единообразии в отражении финансовой информации.

- От бухгалтеров, занимающихся анализом балансов и финансовой отчетности, требуется не только умение обрабатывать информацию, но и способность интерпретировать ее, делать на ее основе выводы относительно влияния различных факторов на финансовое положение компании. Вот где начинают проявляться все достоинства принципа двойной записи.



Журнал

Бухгалтерский учет – это процесс, а не готовый продукт. Поэтому он подвержен влиянию тех же факторов, что и финансовые категории. Это воздействие не так-то легко уловить, если вы не знакомы с математическими принципами, лежащими в основе ведения учета. Я думаю, что многим из нас будет легче просто запомнить следующие утверждения.

- Увеличение любой составляющей актива вашего баланса отражается по дебету, а уменьшение – по кредиту, в то время как увеличение любой части пассива отражается по кредиту, а уменьшение – по дебету.
- Получение доходов, которые затем попадают в отчет о прибылях и убытках, отражается по кредиту, в то время как любые расходы, также попадающие в этот отчет, – по дебету.

Кассовый метод и метод начисления

При условии, что соблюдается формула ARTS, с которой мы уже встречались ранее, – Accurate (Точность), Relevant (Уместность), Timely (Своевременность) и Simple (Наглядность), – бухгалтерский учет является основным источником информации, необходимой для успешной деятельности компании. Механизм составления бухгалтерского баланса, хотя для некоторых он может поначалу оказаться непонятным, поможет вам пройти и понять все стадии хозяйственного цикла и порядок их отражения в учете.

Помимо всего, что мы уже обсудили, вам необходимо понять разницу между кассовым методом и методом начисления. Выбор того или иного метода ведения учета зависит от типа компании, но не будем здесь вдаваться в подробности. Все, что вам нужно знать, это то, как, согласно этим двум методам, следует отражать в учете хозяйственные операции.


Можно сказать, что отличие между этими двумя методами состоит в присутствии или отсутствии денежного потока как основания для отражения операции в учете. Согласно методу начисления, который используется в основном крупными компаниями, операция отражается в учете тогда, когда она фактически имела место, независимо от того, произошло при этом движение денежных средств или нет. Так, согласно этому методу, компания отражает в учете выручку от продаж, когда право собственности на товар переходит к покупателю, а не тогда, когда деньги за товар поступают на расчетный счет. Суть в том, что в учете компании уже показан полученный доход, хотя деньги на расчетный счет

еще не поступили. Движение денежных средств не является определяющим при ведении учета по методу начисления.

Метод начисления может использовать любая компания любого размера, он дает больше возможностей для контроля и регулирования денежных средств, обеспечивая более оперативное сопоставление расходов и доходов, неважно, была ли это продажа в кредит или нет. Если компания не использует метод начисления, то ей вряд ли понадобятся какие-либо более сложные функции бухгалтерского учета. Это способ более оперативного сопоставления доходов с расходами, необходимыми для их получения, и получения позитива фактической прибыли, полученной вашей компанией.

Если же вы ведете учет по кассовому методу, то вы отражаете хозяйственные операции только тогда, когда имеет место реальное движение денежных средств. Закупаете ли вы сырье для производства продукции и продаете эту готовую продукцию, записи в регистрах бухгалтерского учета делаются только в том случае, если происходит реальное движение денежных средств.

Подсказка



Генри Дэвид Торо не был бухгалтером, когда сказал: «Упростить! Упростить!» – но он ухватил самую суть управления бухгалтерским балансом. Начните с составления упрощенных балансов. Ваша учетная система будет расти вместе с вашей компанией.

Резюме

Грамотно поставленная система бухгалтерского учета – неотъемлемое условие для нормального функционирования любой компании. Хороший учет – это связующее звено всех подразделений компании.

Формула ARTS – Accurate (Точность), Relevant (Уместность), Timely (Своевременность) и Simple (Наглядность) – это ключ к эффективному управлению финансами.

Хотя это может показаться нелогичным, принцип двойной записи позволяет сохранять баланс активов и пассивов.

По кредиту отражается увеличение обязательств, капитала и резервов, а также получение доходов.

По дебету отражается увеличение активов, а также любые расходы компании.

Сумма, отражаемая по дебету и по кредиту соответствующих счетов, должна быть одинакова, чтобы сохранить равенство итогов в бухгалтерском балансе.

От этого и название – принцип двойной записи.



Главная книга вашей компании

В этой главе

- ▶ Зачем вести Главную книгу
- ▶ Как вести Главную книгу
- ▶ Записи в учетных регистрах
- ▶ Как облегчить ведение учета
- ▶ Накопление и сохранение информации в учете

Если система бухгалтерского учета — это тело, то Главная книга — это сердце финансов компании. Все начинается с Главной книги, и все в конце концов к ней сводится, и ни одна хозяйственная операция не минует ее страниц. Для многих компаний потеря Главной книги — это потеря их финансовой истории. А это самое главное

Зачем нужна Главная книга?

Будучи сердцем финансового организма компании, Главная книга содержит записи обо всех фактах хозяйственной жизни компании. Это также главный регистр бухгалтерского учета в любой компании. Когда отдельные операции отражаются в аналитических регистрах бухгалтерского учета, например в журнале учета кредиторской или дебиторской задолженности, то одновременно они заносятся и в Главную книгу. (Если ваша компания относится к малому бизнесу, то аналитических регистров может и не быть. Однако даже если вы используете упрощенную систему учета, то никогда нелишне знать, как работает более сложная система.)

Главная книга — это не один документ. Помимо самих записей (или проводок), она включает расписки, квитанции, счета-фактуры и другие первичные документы, которые относятся к той или иной операции. Целостность этих документов составляет документооборот компании, который можно сравнить с кровеносной системой, если в сердце учета — это Главная книга.

Вы можете задать мне вопрос: «А зачем рядовому менеджеру, который не имеет прямого отношения к финансам, знать, как устроена Главная книга?» Я вам отвечу, затем

же, зачем продавцу знать технические характеристики, устройство и предназначение своего товара. Знание и умение управлять финансами — это одна из важнейших ваших обязанностей в любом случае. Чем больше вы будете знать о том, что делается в финансовом отделе и бухгалтерии вашей компании, тем лучше для вас.

Главная книга не автономна

Хотя Главная книга важна сама по себе, она не существует изолированно от других элементов учетной системы компании, наоборот, она тесно с ними взаимосвязана. Это взаимосвязь находит свое отражение в процессе составления бухгалтерских проводок, то есть в процессе разности хозяйственных операций по счетам.

Отражение хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета, или составление проводок, — это перенос в Главную книгу информации о хозяйственных операциях из аналитических регистров бухгалтерского учета с указанием соответствующей ссылки. Далее мы разберем этот процесс более подробно.

Некоторые операции отражаются только в Главной книге, минуя аналитические регистры. Это так называемые нетипичные операции. Но будьте осторожны. Ситуация, когда операции, подлежащие отражению в аналитических регистрах, для быстроты заносят сразу в Главную книгу, ведет к небрежности в учете, что может стать причиной ошибок и неравенству итогов баланса. Этого нельзя допускать ни в одной учетной системе.

Что?

Ведение Главной книги преследует три основные цели: во-первых, в ней собрана информация обо всех хозяйственных операциях, во-вторых, Главная книга — это исходный документ для составления всех форм отчетности и, в-третьих, по ней аудиторы проверяют отдельные сделки, если это необходимо.



Что?

Примеры операций, которые сразу заносятся в Главную книгу: возврат товаров, предоставление товарного кредита поставщиком, приобретение активов, продажа активов, инвестиционный доход, получение и возврат ссуды. Информация о них, занесенная в Главную книгу, называется бухгалтерской записью (или проводкой).

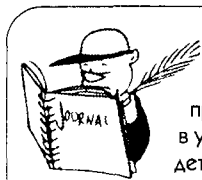


Как вести Главную книгу

В том, чтобы вести Главную книгу, нет ничего сложного, неважно, ведете ли вы учет вручную или ведение учета автоматизировано. По тому, как ведется Главная книга, уже можно многое сказать о качестве финансовой отчетности компании. Вообще говоря, порядок такой:

- 1) бухгалтерский баланс;
- 2) баланс доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках).

Последовательность во всем — вот ключ к грамотному ведению учета. Рабочий план счетов — список всех счетов, которые вы используете, — должен совпадать со счетами, указанными в Главной книге. И наоборот.



Журнал

Только что созданные компании, открывая первую Главную книгу, должны прежде всего отразить в ней вклады собственников, партнеров и инвесторов в уставный капитал. Согласно принципу двойной записи, проводка будет выглядеть следующим образом: кредит счета Уставный капитал (увеличение капитала) и дебет счета Денежные средства на расчетном счете (увеличение активов).

Вариант для тех, кто занимается частной практикой

Людам, занимающимся частной практикой, например юристам-консультантам, было бы удобно совместить Главную книгу с регистром платежных документов, так как на платежных документах всегда указывается итоговая сумма, а также является ли она расходом или доходом. Но, с другой стороны, платежные документы не могут содержать никакой дополнительной информации, поэтому они не подходят для учета продаж (например, неизвестно, кто из клиентов должен ту или иную сумму), они также не подходят для отражения операций, не связанных с движением денежных средств, например для начисления амортизации. Регистр платежных документов подходит для учета квитанций, расписок и расходов на ведение дела, но не подходит для учета других хозяйственных операций.

Автоматизированные системы учета

Автоматизированные системы учета позволяют ускорить выполнение монотонных, повторяющихся действий, которые необходимо выполнять при ведении учета, и одновременно уменьшить вероятность возникновения ошибок. В

большинстве систем предусмотрен автоматический перенос итогов из регистра аналитического учета в Главную книгу.

кто не заинтересован в создании собственной автоматизированной системы учета, могут купить один из бумажных вариантов Главной книги, которые даются в специализированных магазинах. Он представляет собой комплект графических листов бумаги, наверху которых указаны номера счетов, а дни месяца, на пересечении соответствующей колонки (номер счета) с соответствующей строкой (дата) бухгалтер проставляет суммы операций.

Таблица позволяет бухгалтерам подводить итоги как по строкам, так и по столбцам Главной книги. В большинство комплектов также входят бланки ведения регистров аналитического учета, что превращает весь набор бланков в законченную систему учета.

Что будет, если вы захотите перейти к автоматизированной системе учета? Если вы планируете перейти от одной учетной системы к другой, прежде чем окончательно отказаться от старой системы, должны составить несколько промежуточных балансов и в той и в другой системе, то есть вести учет параллельно в двух системах. Затем сравнить промежуточные балансы, составленные с использованием новой системы, с теми, которые были составлены с использованием старой системы. Если между ними есть расхождения, то новая система требует доработки.

Издание записей учетных регистров

Важно, используете ли вы автоматизированную систему учета или нет, информация о хозяйственных операциях должна систематически заноситься в Главную книгу и регистры аналитического учета. Информация об операциях, осуществляемых на уровне структурных подразделений компании, должна подтверждаться первичными документами, которые сопровождают любую операцию и являются основанием для того, чтобы сделать запись в учетном регистре. Если первичный документ отсутствует — даже если это всего лишь применение в Главной книге, — то запись в учетном регистре делать нельзя. Это значит, что нельзя отразить перечисление средств покупателю или задолженность покупателей, в общем, любую финансовую операцию,

Будьте осторожны!

Еще один важный момент, о котором нельзя забывать: итоги в регистрах аналитического учета должны всегда совпадать с итогами в Главной книге. Или, как говорят бухгалтера, они (итоги) «должны идти». Если итоги не совпадают, это означает, что какая-то информация была отражена в аналитическом учете, но не попала в Главную книгу, или наоборот. Если учет поставлен грамотно, то найти ошибку будет легко, но, возможно, для этого вам придется поднять всю документацию и/или балансы по операциям того или иного структурного подразделения.



которая затрагивает бюджет отдела, над выполнением которого так долго трудились все его сотрудники.

Чтобы сообщить информацию об операции, используйте стандартные формы, которые есть в каждой бухгалтерии. Помимо того что формы содержат поля для всей необходимой информации, они унифицированы и единообразны, что повышает эффективность и точность предоставления информации. Затем бухгалтера должны собрать и подшить все первичные документы так, чтобы в случае необходимости по ним можно было проверить правильность сделанных записей. Вы сильно облегчите работу бухгалтерии, если каждую операцию вы сопроводите полной и разборчивой документацией, а не просто нацарапаете пару строк на клочке бумаги.

Группировка записей в Главной книге

Одним из способов упростить ведение Главной книги является группировка записей в регистрах аналитического учета при переносе их в Главную книгу. Так как в некоторых регистрах аналитического учета отражаются однотипные операции, группировка может несколько облегчить ведение учета.

Бухгалтера предпочитают группировать однотипные операции, такие, как платежи от клиентов, полученные за день, или платежи поставщикам, произведенные за неделю. Чем крупнее группы, тем легче вести учет, но, с другой стороны, чем меньше группы, тем легче найти ошибку, если вдруг итоги по группе не идут. (А такое обязательно рано или поздно случается, поэтому золотая середина — это ключ к эффективной учетной системе.)

Автоматизированные системы бухгалтерского учета предоставляют свободный доступ к любой записи из группы. Нужно обязательно предусмотреть создание резервных копий или защищенных файлов, по которым можно восстановить информацию или проверить ее в случае необходимости. Степень доступности записей в аналитических регистрах находится в прямой зависимости от размеров групп. Кроме того, онлайн-системы, с помощью которых можно легко вводить единичные записи в любой удобный момент, делают группировку менее значимой.

Подведение итогов

Периодически (обычно раз в месяц) бухгалтера должны сравнить итоги Главной книги с итогами регистров аналитического учета. Они могут делать это как с целью подготовить финансовую отчетность, так и для того, чтобы гарантировать отсутствие ошибок в учете.

Несмотря на заявления некоторых бухгалтеров, они тоже люди, и иногда итоги Главной книги и аналитических регистров не сходятся. Это может случиться из-за ошибки как в Главной книге, так и в аналитических регистрах, но к каждой из этих ошибок требуется особый подход.

ак как вам не придется искать эти ошибки и исправлять их, мы не будем детально разбирать процедуры, которые для этого используются. Просто помните, что бухгалтера — это такие же люди, как мы с вами, а все люди иногда допускают ошибки. Будьте терпеливы и отнеситесь к этому с пониманием, так, как вы бы хотели, чтобы они отнеслись к вам, если вы вдруг забудете предоставить первичные документы или неправильно заполните нужные формы!

В конце каждого года счета учета доходов и расходов закрываются, а полученная разница — нераспределенная прибыль — переносится в отчет об изменениях в капитале. Итоговое значение из этого отчета затем указывается в строке «Уставный капитал» бухгалтерского баланса. Таким образом, финансовый год заканчивается закрытием соответствующих счетов, то есть переносом сальдо по ним на другой счет и получением нулевого остатка. Теперь вы готовы начать учет операций в новом финансовом году.

Аудиторская проверка

Одной из функций бухгалтерского учета является накопление и предоставление информации о хозяйственных операциях, осуществляемых компанией, всем заинтересованным пользователям, имеющим соответствующие права. Обычно это так называемые внутренние пользователи, то есть сотрудники компании. Но иногда возникают ситуации, когда необходимо просмотреть все учетные записи и предоставить внешним пользователям доказательства того, что все операции были верно отражены на счетах бухгалтерского учета. Это называется проведением аудиторской проверки. Тщательная проверка, не без помощи Главной книги, конечно, способна предоставить ответы на любые вопросы как внутренних, так и внешних пользователей.

В качестве примера рассмотрим начальника производства, которому регулярно приходится заказывать сырье, следовательно, есть регулярный поток поставок и счетов от поставщика. Нередко бывает, что поставщик присылает счет за одну и ту же поставку дважды. Если система внутреннего контроля не выявит это нарушение, то компания, скорее всего, заплатит дважды за одно и то же, не понимая этого.

И чем больше времени пройдет с тех пор, как была допущена подобная ошибка, тем тяжелее ее будет исправить. Давайте рассмотрим несколько способов, как с помощью Главной книги можно проводить внутренние проверки.

- Проверьте записи в Главной книге, относящиеся к покупкам. Конечно, это маловероятно, но вдруг вы забыли перенести некоторые операции из аналитических регистров. Если платежи сгруппированы по времени их осуществления, то найти соответствующие им покупки в аналитических регистрах будет довольно просто.
- Затем в книге покупок (аналитическом регистре учета кредиторской задолженности) найдите соответствующие каждой покупке счета-фактуры, поступившие в компанию. В Главной книге должна быть информация о дате оп-

латы счета-фактуры, номере платежного документа, оплаченной сумме и даже номере самого счета-фактуры. Таким образом, вы без труда найдете все необходимые счета-фактуры.

- Далее несложно будет найти и сами платежные документы, соответствующие каждому счету-фактуре, чтобы проверить правильность его оплаты. Копия платежного документа и оригинал счета-фактуры должны стать достаточным аргументом для поставщика — по крайней мере до следующего раза



Журнал

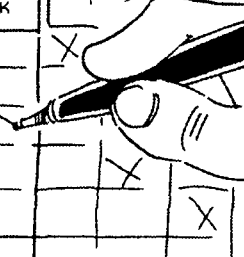
Довольно неплохая идея — завести на каждого поставщика отдельный файл, что значительно облегчит сверку расчетов с каждым из них. Файл поставщика должен содержать информацию обо всех операциях с данным поставщиком, что позволит избежать двойной оплаты одних и тех же счетов. Лучше всего, если файл поставщика будет напрямую связан с книгой покупок, чтобы исключить возможность дублирования или искажения информации

Обеспечение взаимосвязи Главной книги и регистров аналитического учета является необходимым условием для правильного отражения в учете хозяйственных операций и отсутствия существенных ошибок

Резюме

- Главная книга — это сердце учетной системы компании. В ней отражается информация обо всех хозяйственных операциях
- Главная книга — это больше, чем документ, обобщающий информацию о хозяйственных операциях компании, она включает квитанции, счета-фактуры и другие первичные документы.
- Порядок внесения записей в Главную книгу обеспечивает ее взаимосвязь с регистрами аналитического учета и первичной документацией
- Наличие первичных документов и записи в регистрах аналитического учета — необходимое условие для того, чтобы сделать запись в Главной книге.

Туристы	Общий поток	Прогноз	Реально
X		X	
	X		
X			
		X	
	X		X



План счетов

В этой главе

- ▶ Цели и принцип построения плана счетов
- ▶ Создание плана счетов
- ▶ Нумерация счетов
- ▶ Сколько нужно счетов и каких
- ▶ Взаимосвязь с финансовой отчетностью
- ▶ Типовой план счетов

Как моряк в стародавние времена не отправлялся в плавание без карты, так ни один бухгалтер не приступит к ведению учета без какой-либо схемы, в данном случае без Плана счетов. Поскольку вы, как менеджер, непосредственно не занимаетесь управлением финансами, вам достаточно знать, что план счетов — это основной инструмент, позволяющий вести учет хозяйственных операций компании, и в том числе вашего отдела, четко и грамотно.

Кроме того, план счетов — это своего рода схема всех элементов финансового механизма компании. Но почему это должно быть интересно обычному менеджеру? Потому что план счетов определяет категории, с которыми вы должны соотносить все, что вы делаете, то есть все операции вашего отдела. Допустим, если вы заказываете 12 дюжин ручек, то вы должны указать, что данный расход относится к категории «Канцелярские принадлежности», или «Расходные материалы», или «Рекламные расходы» — в зависимости от того, для чего были приобретены ручки и какие категории расходов предусмотрены в плане счетов вашей компании.

Мы уже отмечали ранее, что хорошо поставленный учет обеспечивает взаимосвязь структурных подразделений компании. Если вы знакомы с планом счетов

вашей компании, то вы, во-первых, можете сильно облегчить жизнь всему бухгалтерскому отделу, а во-вторых, повысить эффективность финансовых операций, хотя бы на уровне вашего отдела.

Надежный путеводитель

План счетов помогает систематизировать информацию о том, на что компания тратит деньги. Располагая такой информацией, причем в удобной форме, менеджер может лучше представить себе финансовый механизм компании, то есть за счет каких источников компания получает средства и на какие цели их рас-



Что?

План счетов – систематизированный список основных источников доходов и направлений расходов компании, которые пронумерованы и расположены в определенном порядке, чтобы облегчить поиск того или иного счета в Главной книге.

ходует. Таким образом, менеджер может принять обоснованное решение, оставить ли существующий механизм без изменений, при условии, что он эффективен, или изменить его.

Неважно, идет ли речь о большом или малом бизнесе, каждая компания должна иметь свой план счетов. Сложность плана счетов в какой-то степени, конечно, зависит от размеров бизнеса, но больше от характера бизнеса – производит ли компания только один вид продукции или оказы-

вает один вид услуг или же предлагает широкий ассортимент товаров и услуг. Это еще один случай, когда на примере малого бизнеса ясно видно, в какой ситуации мог бы оказаться ваш отдел, если бы сотрудники не имели никакого понятия, что такое план счетов, и соответственно не могли бы оперировать установленными им категориями.



Будьте осторожны!

На счетах бухгалтерского учета отражается информация о текущем состоянии активов, обязательств, капитала, доходов и расходов компании, а также любых изменениях, происходящих с ними. Это верно для любой компании, какую бы из них мы не рассматривали. Но чтобы соблюдать последовательность в отражении операций и вести учет согласно единому образцу, каждая компания разрабатывает свой план счетов.

Создание плана счетов

План счетов – это основной элемент любой учетной системы, его не может не быть, его нельзя не использовать. Вместе с тем, по мере изменения самой компании или под воздействием каких-либо внешних факторов, меняется и план счетов.

Типичный план счетов состоит из номеров счетов и краткого описания каждого счета. Номер счета показывает, к какой группе счетов относится тот или иной счет. Краткое описание счета позволяет определить, как следует отражать в системе счетов ту или иную операцию. Оно может

быть кратким, например, таким, как «Канцелярские принадлежности», или более подробным.

Представьте, что план счетов — это список элементов и областей, над которыми компания хочет осуществлять постоянный контроль. Компания, которая продает акме-нибудь безделушки, может иметь только один счет для отражения информации об имеющихся у нее компьютерах и принтерах, а также о дискетах, бумаге и пр., например, такой — «Компьютерное оборудование и сопутствующие материалы». Но высокотехнологичная компания, занимающаяся графическим дизайном, скорее всего будет иметь несколько счетов для того, чтобы вести раздельный учет компьютеров и принтеров (в зависимости от направлений их использования), и один счет для учета дискет, бумаги и других расходных материалов.

Что в имени твоём?

Конечно, план счетов одной компании отличается от плана счетов другой компании, но есть одно общее правило: в плане счетов должны быть перечислены все счета, которыми нужно управлять или которые необходимо контролировать или детализировать. Торговой компании, скорее всего, не понадобится отдельный счет для учета скрепок, которые лучше учитывать на счете «Канцелярские принадлежности». Но учет расходов на телефон следует вести отдельно от учета расходов на газ, свет и тепло (которые можно объединить на счете «Коммунальные расходы»). Учет таких расходов нужно вести обособленно, потому что для торговой фирмы принципиальное значение имеет сопоставление количества звонков, сделанных торговыми представителями, и объема продаж.

Как бухгалтер определяет, какие счета следует включать в план счетов? Как мы уже говорили, это зависит прежде всего от самой компании и типа бизнеса, но, кроме того, и от двух следующих моментов: во-первых, от того, какого рода информация требуется менеджерам для принятия обоснованных решений в процессе управления компанией, и, во-вторых, от того, какая информация требуется для налогового планирования. Таким образом, создание или изменение плана счетов требует тесной кооперации и предварительного планирования.

Бухгалтера начинают с того, что составляют список счетов, которые используют при составлении баланса и отчета о прибылях и убытках. Любая система бухгалтерского учета состоит из взаимосвязанных компонентов. Включая в план

Будьте осторожны!



Если компания нанимает бухгалтера, который незнаком с ее бизнесом, то, возможно, он или она захочет предусмотреть в плане счетов отдельные счета для каждого типа расходов или доходов компании или, наоборот, удариться в другую крайность и включить в план всего несколько счетов. Если новый бухгалтер формирует или изменяет план счетов компании, менеджеры должны разъяснить бухгалтеру, какая степень детализации требуется.



Будьте осторожны!

Непростительной ошибкой при формировании плана счетов является необдуманный выбор счетов, входящих в его состав. Составляя план счетов, бухгалтер должен консультироваться с менеджерами и тщательно продумывать каждое свое решение. И все же, как говорится, много – не мало, намного проще потом объединить несколько счетов в один, чем разбивать один счет на несколько.

счетов те счета, которые участвуют в формировании баланса и отчета о прибылях и убытках, бухгалтер создает взаимосвязи между различными бухгалтерскими документами, в которых отражается информация о хозяйственных операциях компании.

Сколько нужно счетов? И каких?

Количество счетов в плане зависит прежде всего от того, какие процессы для компании являются самыми важными, но, кроме того, количество счетов ограничено следующим: во-первых, требованиями автоматизированной системы, а во-вторых, уровнем детализации,

который реально необходим компании. Первое ограничение – это функция технологии. Второе – личное дело каждой организации. Чем больше счетов находится в плане счетов компании, тем тяжелее будет подводить промежуточные итоги в конце каждого месяца. Так что наилучшим вариантом для компании будет включить в план счетов все счета, которые ей действительно необходимы, но не больше. Для того чтобы определить, какие счета следует включить в план счетов, существует системный подход. Шаг первый – это определить, к какому счету можно отнести тот или иной объект учета. Шаг второй – это распределить все счета по следующим группам:

- активы, включая оборотные и внеоборотные активы;
- обязательства, включая текущие (или краткосрочные) и долгосрочные обязательства;



Будьте осторожны!

Не забудьте выделить те объекты, по которым вы хотите иметь подробную информацию или которые имеют большую ценность в рамках вашего бизнеса. Менее важные объекты или объекты меньшей стоимости не требуют особого внимания и сбора подробной информации.

- собственный капитал, включая нераспределенную прибыль;
- доходы;
- расходы.

Как разделить каждую из вышеперечисленных групп на отдельные счета? Когда вы определите это, то можно будет сказать, что составление плана счетов почти закончено. Помимо того что нужно определить, сколько счетов будет в каждой группе, нужно решить, какие счета имеют достаточно большое значение, чтобы быть выделенными отдельно, а какие нет, и следовательно, подлежат объединению.

Что за номер?

Единственный принцип, на котором основана система нумерации счетов, — это максимальное удобство и простота. Но в то же время система нумерации должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было добавить любое количество счетов в любую группу.

Система префиксов

Есть несколько наиболее распространенных способов нумерации счетов: система трехзначных номеров, пожалуй, самая простая и, следовательно, наиболее удобна для малого бизнеса, но, с другой стороны, она ограничивает максимально возможное число счетов. Пример этой системы показан в Таблице 6.1.

Будьте осторожны!

Компании, в которых учет ведется вручную, но которые планируют вскоре перейти на автоматизированную систему учета, должны убедиться, что их система нумерации счетов соответствует программным требованиям и возможностям новой системы. Таким образом, можно свести к минимуму необходимость изменения нумерации счетов.



Таблица 6.1. Система трехзначных номеров

Название счета	Номер счета
Активы	100
Оборотные	110 – 149
Внеоборотные	150 – 199
Обязательства	200
Текущие	210 – 249
Долгосрочные	250 – 299
Капитал	300
Нераспределенная прибыль	400
Доходы	500
Расходы	600

Система четырехзначных номеров работает точно так же, но для обозначения номера счета используется не три знака, а четыре. Преимущество этой системы только в том, что она позволяет отражать информацию с большей степенью детализации, а также позволяет добавлять в каждый раздел большее количество счетов. Внешне эти две системы очень похожи. Пример системы четырехзначных номеров показан в Таблице 6.2.

Таблица 6.2. Система четырехзначных номеров

Название счета	Номер счета
Активы	1000
Оборотные	1100 – 1499
Внеоборотные	1500 – 1999
Обязательства	2000
Текущие	2100 – 2499
Долгосрочные	2500 – 2999
Капитал	300
Нераспределенная прибыль	400
Доходы	500
Расходы	600

Подобные системы нумерации счетов позволяют внутри отдельных разделов плана счетов создавать субсчета, номера субсчетов могут быть сколь угодно длинными и состоять из стольких частей (порядков), сколько вы и ваш бухгалтер сочтете необходимым. Однако, чем проще и короче номера, тем лучше. Помните, чем больше счетов вы создаете, тем больше работы вас ожидает в конце каждого месяца.

Давайте рассмотрим практическое применение подобной системы на примере какой-нибудь компании. Поскольку это всего лишь пример, мы не будем пытаться объять необъятное и сосредоточимся на счетах учета активов. Возьмем, к примеру, ресторан. Активы – вина. Мы будем классифицировать вина по типу (красное или белое), по стране происхождения, по имени импортера и по названию самого вина. В Таблице 6.3 показано, как эта классификация учтена при построении плана счетов, разделении счетов на субсчета и их нумерации.

Таблица 6.3. Система префиксов – номер субсчета всегда начинается с номера счета более высокого порядка.

Номер счета	Название счета
100	КРАСНЫЕ ВИНА
100 – 25	Итальянские красные вина
100 – 25 – 116	Ruffino Chianti Classico
100 – 25 – 117	Ruffino Valpolicella
100 – 25 – 218	Villa Banfi Bardolino
100 – 25 – 319	Zonin Lambrusco
100 – 27	Калифорнийские красные вина

100 – 27 – 117	Gundlach Bundschu Pinot Noir
100 – 27 – 218	Jordan Cabernet Sauvignon
100 – 27 – 319	Sterling Merlot

Цифра 100, с которой начинается номер субсчета, свидетельствует о том, что это красное вино. Следующие две цифры обозначают страну происхождения вина. Третье число обозначает название конкретного вина. Для белых вин используется такая же система нумерации, но вместо цифры 100 вначале каждого субсчета будет стоять – 200, субсчета для игристых вин будут начинаться с 300, а счета для десертных вин – с 400.

Для отражения всех остальных видов активов, так же как и обязательств, собственного капитала, доходов и расходов, бухгалтерия ресторана использует ту же систему нумерации. Необходимая степень детализации информации в этом бизнесе довольно велика, многим компаниям просто не нужно такое количество субсчетов.

Система суффиксов

Разбивая счета первого порядка на субсчета второго, третьего и так далее порядков, бухгалтер ресторана создает схему, по которой ему будет удобно осуществлять инвентаризацию активов. Он может также располагает информацией о том, во сколько ему обходится та или иная марка вина, и соответственно может осуществлять разумный выбор поставщика по ценовому критерию и в соответствии с динамикой потребления.

Рассмотренный нами план счетов, который идеально подходит для винного погреба, иллюстрирует применение не только системы префиксов, когда номера субсчетов начинаются с номера счета(ов) более высокого порядка, но и системы суффиксов. Тот факт, что мы указывали марку вина, изменяя три последние цифры в номере счета, свидетельствует как раз о том, что мы одновременно с системой префиксов использовали и систему суффиксов, в которой для указания специфических особенностей к номеру счета (субсчета) добавляется суффикс. Давайте расширим наш план счетов, указав годы изготовления некоторых вин. В Таблице 6.4 показано, что получилось.

Таблица 6.4. Система суффиксов также используется для создания субсчетов

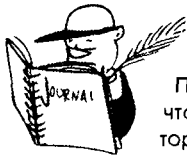
Номер счета	Название счета
100	КРАСНЫЕ ВИНА
100 – 25	Итальянские красные вина
100 – 25 – 116 – 01	Ruffino Chianti Classico '93
100 – 25 – 116 – 02	Ruffino Chianti Classico '94
100 – 25 – 117 – 00	Ruffino Valpolicella non-vintage
100 – 25 – 218 – 00	Villa Banfi Bardolino non-vintage

100 – 25 – 319 – 00	Zonin Lambrusco non-vintage
100 – 27	Калифорнийские красные вина
100 – 27 – 116 – 02	Gundlach Bundschu Cabernet Sauvignon '94
100 – 27 – 117 – 02	Gundlach Bundschu Pinot Noir '94
100 – 27 – 218 – 05	Jordan Cabernet Sauvignon '92
100 – 27 – 319 – 05	Sterling Merlot '92

Если вы разбираетесь в итальянских винах, то вы, наверное, знаете, что Banfi Bardolino и Zonin Lambrusco — это молодые вина, так же как и Ruffino Valpolicella. Если вы ничего не понимаете в винах, но зато знакомы с системой нумерации вашего плана счетов, вы легко догадаетесь, что суффикс-00 используется для обозначения молодых вин.

Следуя той же логике, суффикс-02 — для вин 1994 года, следовательно, и Gundlach Bundschu Cabernet Sauvignon и Pinot Noir — вина урожая 1994. Суффикс-05 есть у счета, на котором ведется учет вина марки Иордания Cabernet Sauvignon урожая 1992. Он также присутствует в счете Sterling Merlot, из чего можно сделать вывод, что Sterling Merlot — это тоже вино урожая 1992 года.

Даже если ваш план счетов не такой многоуровневый, как в этом примере, он все равно способствует упорядочению информации о бизнесе, что, в свою очередь, является основой для грамотного управления и успешной деятельности. И если вы овладеете системой, положенной в основу раздела «Вина» плана счетов только что рассмотренного ресторана, то вам будет понятен план счетов любой компании, в том числе и вашей.



Журнал

Учетные записи (проводки) — это элемент финансовой истории компании. Поэтому к удалению какого-либо счета из плана счетов, даже при условии, что он устарел или не используется для ведения записей, бухгалтера и аудиторы относятся весьма негативно. В конце года бухгалтерия может просто перенести остаток по этому счету на другой счет и пометить, что старый счет теперь не используется.

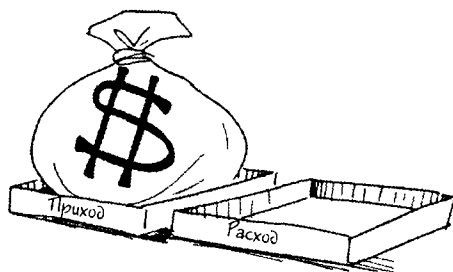
Взаимосвязь элементов учетной системы

И последнее, что нужно сказать о плане счетов (или, наоборот, то, с чего, по мнению некоторых бухгалтеров, следует начинать о нем разговор), — это о взаимосвязи плана счетов с другими элементами учетной системы. Во многих автоматизированных системах эти связи устанавливаются автоматически, это — самый легкий путь. Но если речь идет о небольшой компании, в которой учет

ведется вручную, то в этом случае существование и отслеживание этих связей позволяет проверять правильность ведения учета. Бухгалтерам просто нужно проверить, что все необходимые суммы правильно отражены в финансовой отчетности, и все будет в порядке.

Резюме

- План счетов — это схема, которая показывает, как элементы активов, обязательств, расходов, доходов и капитала компании классифицированы для целей учета.
- Каждый счет в плане счетов имеет номер и название.
- Компания должна выбрать наиболее подходящую систему нумерации счетов.
- Субсчета повышают управляемость и эффективность использования плана счетов.
- Компания должна использовать план счетов во взаимосвязи с другими элементами учетной системы.



Дебиторская задолженность

В этой главе

- Регистр учета дебиторской задолженности
- Ведение учета дебиторской задолженности
- Контрольные точки
- Проводки

Давайте начнем с рассмотрения регистра учета дебиторской задолженности. Проще говоря, это — регистр аналитического учета, связанный с Главной книгой, в котором ведется учет задолженности покупателей и других лиц. (Здесь мы должны оговориться, что компания с очень узким кругом покупателей может вести учет дебиторской задолженности сразу в Главной книге. Но для большинства компаний это может привести к путанице в учете, поэтому для учета дебиторской задолженности ведется специальный аналитический регистр.) Вот как вкратце можно охарактеризовать ведение учета дебиторской задолженности. Но на самом деле это далеко не все. Придется потратить какое-то время, чтобы разобраться со всеми особенностями учета этого вида активов.

Учет дебиторской задолженности

Очень важно понять, что дебиторская задолженность — это почти то же, что деньги на расчетном счете, почти. В регистре учета дебиторской задолженности отражаются денежные суммы, которые покупатели и клиенты перечислят на расчетный счет в будущем. Дебиторская задолженность отражается в активе бухгалтерского баланса. Прирост дебиторской задолженности означает прирост активов компании.

Еще одной целью ведения отдельного регистра учета дебиторской задолженности является организованное хранение информации обо всех дебиторах компании, потому что в Главной книге для этого недостаточно места. Затем необходимая информация переносится из регистра учета дебиторской задолженности в Главную книгу.

Обобщение информации

Учет дебиторской задолженности может быть автоматизирован или вестись вручную. В любом случае регистр учета дебиторской задолженности должен содержать информацию, необходимую для детализации записей в Главной книге и других регистрах аналитического учета. Любой регистр учета дебиторской задолженности должен включать следующую информацию:

- *название (имя) клиента* — информация, необходимая для идентификации клиента;
- *наименование товара* — информация, необходимая для того, чтобы отличить приобретенные клиентом товары от остальных активов;
- *дата* — дата совершения сделки;
- *сумма* — сумма сделки;
- *выручка от реализации* — один из счетов Главной книги, где должна быть отражена эта операция;
- *денежные средства* — оплатил ли клиент покупку.

Эта информация служит основанием для систематического отражения операций реализации в Главной книге — неважно, делаются ли записи в Главной книге ежедневно, раз в неделю или раз в месяц.

В некоторых компаниях для учета дебиторской задолженности все еще используются карточки клиентов — каждая карточка представляет собой индивидуальный счет клиента, на котором отражается информация о сделках и расчетах с каждым клиентом. Такая система подразумевает проведение выверок и составление промежуточных балансов для гарантии сохранности информации. Для отражения операции реализации в учете нужно выполнить следующие действия.

- отразить информацию о сделке в карточке клиента;
- подвести итоги по всем карточкам после того, как вы отразите на них все продажи за день;
- в конце дня отразить информацию о продажах в специальном регистре учета дебиторской задолженности, удостоверившись, что итог по дебету равен итогу по кредиту;
- сверить все записи о поступлении средств от покупателей на расчетный счет, сделанные за день, с выпиской банка. Если между ними есть расхождение, то необходимо найти причину;
- перенести итоговую сумму из регистра учета дебиторской задолженности в Главную книгу.

Автоматизация учета

Использование автоматизированных систем для учета дебиторской задолженности дает несколько преимуществ, не последним из которых является аккуратный и упорядоченный ввод данных, что снижает риск возникновения ошибок. Но, возможно, более важным является то, что автоматизированная система



ма автоматически связывает регистр учета дебиторской задолженности с Главной книгой. Это также снижает риск ошибки и облегчает работу бухгалтеров. Если система связывает Главную книгу еще и с регистрами учета активов, например с инвентарными ведомостями, то возможно более оперативное пополнение запасов.

Данные о клиенте и информация о хозяйственной операции — это исходная точка для любой автоматизированной системы учета дебиторской задолженности. Когда реализация прошла, то есть товар продан клиенту, введите в систему следующие данные: дату, сумму, наименование товара и номер счета-фактуры (если он был выписан). После этого система сама перенесет

необходимую информацию в файл клиента и создаст группу, где будет отражена вся информация о сделках с этим клиентом. Затем по группе будут подведены итоги и перенесены на соответствующий счет в Главной книге.

Самое привлекательное а автоматизированных системах то, что они становятся все более простыми и в них все больше возможностей для поиска и устранения ошибок. База данных пополняется по одной записи, что минимизирует риск возникновения ошибок. Любые ошибки, которые все же были допущены, система немедленно обнаруживает и сообщает об этом. Это экономит кучу времени и в дальнейшем избавляет от головной боли.

Контрольные точки

И в автоматизированном учете дебиторской задолженности, и в том, который ведется вручную, предусмотрено шесть контрольных точек, которые повышают устойчивость учета к возникновению ошибок:

- выверка итогов в регистре учета дебиторской задолженности;
- выписка счетов-фактур;
- записи в регистре учета дебиторской задолженности;
- отчет о состоянии дебиторской задолженности;
- кредитовые записи;

➤ соответствие между всеми учетными регистрами.
Не пренебрегайте нижеследующей информацией, воспользуйтесь ей с умом.

Выверка итогов в регистре учета дебиторской задолженности

Вне зависимости от того, какую систему учета вы используете, вы должны обеспечить достаточность информации для проведения проверки правильности отражения операций в учете. Это означает подтверждение учетных записей соответствующими документами и сохранение этих документов или их копий для последующей сверки с ними учетных записей.

- Для подтверждения *факта реализации*, требуется *счет-фактура*.
- Для подтверждения *факта платежа* достаточно приходного кассового ордера, квитанции или выписки банка.
- Для подтверждения *продажи в кредит* необходима *соответствующая расписка и документация, подтверждающая ту расписку*.

Составление счетов-фактур

Ничто так не улучшает деловую репутацию и одновременно ничто так не ухудшает ее, как хорошо и грамотно составленные счета-фактуры или соответственно составленные плохо и неграмотно. Несвоевременное составление счетов-фактур чревато не только задержками платежей, что, безусловно, ухудшает финансовое состояние компании, но и может создавать определенные трудности для клиентов, которые больше не могут или не хотят ждать.

Записи в регистре учета дебиторской задолженности

В любой грамотно организованной учетной системе предусмотрено формирование доказательств того, что все счета-фактуры были правильно отражены на счетах клиентов. Обычно сверка счетов-фактур с записями в регистре учета дебиторской задолженности проводится ежедневно. Если компания достаточно большая и занимается различными видами деятельности, то ведение специальных регистров дебиторской задолженности может осуществляться самими структурными подразделениями, занимающимися тем или иным видом деятельности. Эти регистры также должны выверяться, может быть, не ежедневно, но обязательно регулярно.

Подсказка

Самые важные позиции в регистре учета дебиторской задолженности связаны с другими регистрами учетной системы. Эта взаимосвязь одновременно упрощает работу и снижает риск ошибок.



Отчет о состоянии дебиторской задолженности

В хорошеи автоматизированной системе учета обязагельно предусмотрено формирование отчетов о состоянии дебиторской задолженности с различными клиентами, это позволяет выявлять неблагополучных клиентов и тех, которые превысили свой кредитный лимит. Система покажет, дебиторская задолженность каких клиентов просрочена и на сколько.

Составление и анализ таких отчетов — это еще и основа для управления дебиторской задолженностью. Некоторых клиентов неизбежно придется подталкивать и напоминать им о том, что поупку необходимо оплатить. Учетная система, которая не способствует повышению эффективности управления дебиторской задолженностью, мало чем может помочь менеджерам компании.

Кредитовые записи

Есть три случая, когда в регистре аналитического учета дебиторской задолженности делаются кредитовые записи. Во-первых, это поступления средств от продажи товаров — это наиболее распространенный случай. Помимо этого, в любой системе предусмотрен определенный порядок отражения возврата товара, различных претензий и ошибок — это второй случай возникновения кредитовых записей. И наконец, списание безнадежной задолженности, то есть закрытие счетов тех клиентов, задолженность которых не может быть погашена — это третий случай.



Будьте осторожны!

Когда вы переносите итог в Главную книгу, убедитесь, что итоги по счетам клиентов совпадают с итогами регистра учета дебиторской задолженности. Автоматизированная система в случае ошибки тут же сообщит об этом. При ведении учета вручную обнаружить ошибку будет сложнее.

Соответствие между всеми учетными регистрами

Система учета дебиторской задолженности не будет являться системой, если не будет равенства итогов регистров аналитического учета дебиторской задолженности, итога по Главной книге и итогов по счетам отдельных клиентов. Подведение итогов по этим трем группам счетов и их сравнение должно выполняться регулярно — это однотипные регулярные процедуры, следовательно, они должны быть по возможности автоматизированы.

Социологическое исследование

Для примера рассмотрим компанию, которая в целях диверсификации своих вложений решила приобрести объекты недвижимости. Этот пример показывает, как этот новый источник дохода влияет на дебиторскую задолженность и каким образом это отражается в учете.

Компания купила офисное здание, в котором находятся несколько маленьких офисов и магазинов. Двое арендаторов компании – The Shade Shop и Hull & Hull Attorneys at Law – всегда перечисляли арендную плату своевременно. Компания Titan Press иногда задерживала платежи, а компания Creative Lens Photography была по уши в долгах. Таким образом, необходимо не только предпринять какие-то действия по получению задолженности, но и правильно отразить сложившуюся ситуацию в учете.

В учете арендодателя в регистре учета дебиторской задолженности необходимо по каждому клиенту указать сумму просроченной задолженности и на какой срок задержано ее погашение, а также отразить сумму текущей дебиторской задолженности, срок погашения которой еще не наступил. Дебиторская задолженность, просроченная на одно и то же количество дней,

группируется в так называемые «возрастные корзины» (дословно – «стареющие корзины»), звучит не очень красиво, но зато очень точно передает суть. Счета, выставленные клиентам, записываются по строкам, чтобы показать структуру задолженности каждого клиента, что характеризует дисциплинированность и надежность клиента. Чтобы показать общую сумму задолженности, просроченной на одно и то же количество дней, подводится итог по каждой «возрастной корзине», они записываются по столбцам. Согласно этим итогам, компания корректирует свою кредитную политику и принимает те или иные меры по истребованию просроченной задолженности. Равенство итогов по столбцам («возрастным корзинам») и итогов по строкам (клиентам), если и не поможет компании получить арендную плату, то по крайней мере гарантирует отсутствие ошибок в регистре учета дебиторской задолженности.

В учете арендодателя регистр учета дебиторской задолженности по арендной плате будет выглядеть следующим образом:

Договор №	Клиент	Текущая	30 дней	60 дней	90 дней	120 дней	Более 120 дней	Итого
150	Shade Shop	\$ 1000	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1500
175	Creative Lens	\$ 1000	\$ 1000	\$ 1000	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 4000
200	Titan Press	\$ 1000	\$ 1000	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2500
225	Hull & Hull	\$ 1000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1000
Итого		\$ 4000	\$ 2500	\$ 1500	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 9000
Итого по регистру		\$ 4000	\$ 2500	\$ 1500	\$ 500	\$ 500	\$ 0	\$ 9000
Отклонение		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Что?



Возрастная корзина (дословно – стареющая корзина) – это сумма дебиторской задолженности, погашение которой просрочено на определенный срок. 30-дневная корзина – это сумма всех счетов, оплата которых просрочена на 30 дней. То же самое и с 60-дневной корзиной, 90-дневной и т. д.

Ведение подобного регистра учета дебиторской задолженности позволяет накапливать информацию относительно задолженности каждого клиента и представлять ее в очень удобной форме. К сожалению, это не сильно помогло компании получить причитающуюся ей арендную плату. Компания заключила договор с фирмой, профессионально занимающейся истребованием просроченной задолженности, и через некоторое время в графах, предназначенных для отражения просроченной задолженности, появились нули. Как вы, наверное, уже догадались, компания Creative Lens Photography больше не является арендатором рассматриваемой компании.



Журнал

Точные и упорядоченные записи в регистре учета дебиторской задолженности не будут представлять особой ценности, если они не будут соответствовать итогам в Главной книге. Даже в автоматизированных системах иногда возникают ошибки в цепочке передачи данных, что требует особого внимания при переносе данных из аналитических регистров в Главную книгу и последующей проверки равенства итогов. Это особенно важно вследствие того, что в Главной книге не приводится информация о сроках дебиторской задолженности, только общая сумма. Будьте точны и последовательны. . и убедитесь, что ваша система выполняет все операции так же точно и последовательно. Следите за соответствием сумм, отражаемых по дебиту и кредиту, а также за равенством общих итогов.

Записи в регистре учета дебиторской задолженности

Сделать проводку в регистре учета дебиторской задолженности просто как дважды два.

1. Отразите каждую операцию на индивидуальном счете клиента.
2. Подведите итог по этим операциям и сделайте запись в регистре учета дебиторской задолженности.
3. Перенесите эти записи из аналитического регистра в соответствующие разделы Главной книги: в раздел, посвященный дебиторской задолженности, и раздел, где находятся счета для отражения погашения задолженности.

Автоматизированные системы часто делают это автоматически, таким образом, снижается риск ввода неполной или неверной информации. Если вы делаете проводки вручную, не забудьте выполнить все три вышеуказанных действия, чтобы ничего не упустить.

И, когда будете делать проводки, обратите внимание, что они бывают разных типов, соответственно отражают разные хозяйственные операции.

Отражение операций реализации в учете

Информация о реализации продукции тому или иному клиенту обычно берется из книги продаж. Однако, в зависимости от организации системы учета, информация может и не попасть в регистр учета дебиторской задолженности, пока заказ не будет обработан и не будет выписан счет-фактура.

Независимо от метода учета, счета-фактуры — это обычно наилучший способ документального подтверждения операций реализации, если счет-фактура составлен правильно и включает всю необходимую информацию: дата, название клиента, номер счета-фактуры, наименование товара, количество, сроки и другие условия оплаты.

Информация о продажах в кредит отражается на специальных счетах учета продаж. Обобщенная информация обо всех продажах в течение определенного периода затем переносится на индивидуальный счет клиента. Наконец, данные из специальных счетов и индивидуальных счетов клиентов переносятся в соответствующий раздел Главной книги. А счета-фактуры? Они подшиваются и хранятся для того, чтобы к ним можно было обратиться в случае необходимости.

Отражение платежей за реализованную продукцию в учете

Когда приходит время отразить в учете платежи клиентов — обычно клиенты рассчитываются чеками, — очень важно, чтобы все соответствующие суммы совпадали: суммы, указанные в регистре учета дебиторской задолженности, суммы на квитанциях, переданных клиенту, и суммы в выписке банка. Иногда клиенты присылают корешок выписанного счета-фактуры, что сильно облегчает сверку вышеперечисленных сумм. Но намного чаще клиенты этого не делают, поэтому необходимо тщательно проверять все суммы.

При учете платежей также важно контролировать итоговые значения, самым важным из них является итог по выписке банка. Так как выписка показывает поступление и списание средств с расчетного счета компании, итог — остаток



Журнал

Если банк возвращает чек из-за недостаточного количества средств на счете клиента после того, как проводка на сумму платежа уже сделана в Главной книге, бухгалтер вручную делает обратную проводку, то есть записывает сумму платежа в дебет счета клиента (чтобы восстановить задолженность) и в кредит счета денежных средств. Большинство автоматизированных систем позволяют сделать это. Помните, для того чтобы учетная система работала успешно, необходимо постоянно соблюдать равенство соответствующих итогов.

средств на расчетном счете — корреспондирует с суммами, указанными в регистрах аналитического учета. И когда вы делаете проводку, например, отражаете получение средств, обязательно сравните сумму проводки с суммой в выписке банка. Так вы еще раз проверите правильность учетной информации и снизите риск возникновения ошибки.

Отражение кредитовых записей

Отражение в учете кредитовых записей очень похоже на отражение платежей. Кредитовые записи уменьшают итоги по индивидуальным счетам клиента в аналитическом регистре и соответственно итог по счету учета дебиторской задолженности в Главной книге. Проводка делается по кредиту счета дебиторской задолженности и по дебету исходного счета продаж, какого именно счета — определяет суть операции. Например, возврат товара отражается по дебету счета продаж и возврата товара.

Так как кредитовые записи в регистре учета дебиторской задолженности для компании означают уменьшение (расходование) активов компании, важно установить полный и жесткий контроль за их распределением и использованием. Прежде чем сделать какие-либо записи в учете, проверьте наличие соответствующих документов и разрешений. Если вы хотите сделать в регистре учета дебиторской задолженности кредитовую запись, сначала определите, к какой операции она относится. В целях контроля каждая кредитовая запись должна быть одобрена, прежде чем она будет сделана. Вы должны обеспечить правильное отражение кредитовых записей в системе, но, кроме того, необходимо чтобы те, кто отвечает за возникновение этих записей, принимали к сведению информацию, предоставляемую системой, прежде чем делать что-либо.

Отражение возврата товара в учете

В большинстве случаев процедура возврата товара сопровождается четырьмя действиями. Сначала товары сверяются с указанными в счете-фактуре, проводится их осмотр, и затем они помечаются для того, чтобы вернуться на полки. Во-вторых, проверяется общая стоимость товара. В-третьих, перед клиентом, сначала оплатившим, а затем возвратившим товар, у компании возникает задолженность на сумму, равную стоимости товара. В-четвертых, сумма этой задолженности отражается в счете клиента. У небольших компаний в данном случае есть преимущество. Чем больше компания, тем труднее вести учет каждой возвращенной коробки, ящика или барреля.

Вспомните, когда вы в последний раз возвращали товар. Как такая операция отражается в учете?

Вы, скорее всего, видели, как продавец взял чек, осмотрел товар, сверил сумму, затем сделал на чеке пометку и отложил товар. Но вы не видели, какие действия были предприняты дальше для отражения возврата в учете.

- ▶ уменьшение итога в регистре учета дебиторской задолженности за счет записи по кредиту,
 - ▶ уменьшение итога по счету дебиторской задолженности в Главной книге — запись по кредиту — и одновременно запись по дебету счета возврата товара,
 - ▶ увеличение по счету активов — запись по дебету
- Столько работы только ради того, чтобы осчастливить клиента, то есть вас!

Списание безнадежной задолженности

Независимо от того, насколько хорошо в компании организовано планирование, как тщательно проверяются клиенты перед продажей товаров с отсрочкой платежа и насколько эффективно взыскивается задолженность, все равно компания рано или поздно столкнется с необходимостью списания безнадежных долгов. Погашения некоторых долгов можно добиться через суд, тогда как другие не будут оплачены никогда. Для истребования задолженности, просроченной более чем на 120 дней, можно обратиться в специальное агентство по возврату долгов. Но если клиент покинул город или его бизнес перестал существовать, то, скорее всего, придется скрепя сердце списать задолженность. Списание безнадежной задолженности осуществляется в виде кредитовой записи в регистре учета дебиторской задолженности. Затем вы отражаете сумму долга по дебету счета расходов и наконец сможете вздохнуть с облегчением.

Крупные компании обычно знают, что определенная часть текущей задолженности не будет погашена, поэтому они резервируют средства для покрытия убытков, которые непременно возникнут в случае непогашения задолженности. В зависимости от характера бизнеса, может быть разумно сделать следующее: оценить предполагаемый объем безнадежных долгов и открыть отдельный счет для учета средств, резервируемых для покрытия будущих убытков.

Вначале, пока мы не знаем, по каким клиентским счетам возникнет безнадежная задолженность, она в учете никак не отражается. Для того чтобы выявить такие счета как можно раньше, некоторые компании, особенно те, которые подлежат обязательному аудиту, открывают специальные счета, подразделяя их по периодам, на которые просрочена дебиторская задолженность или другим образом. Чтобы сделать проводку на сумму \$ 5000, бухгалтер отражает по дебету счета расходов по безнадежным долгам \$ 5000 и по кредиту счета резер-

Что?

Безнадежные долги могут возникнуть вследствие множества факторов, но с точки зрения бухгалтерского учета, все они сводятся к одному простому определению: безнадежные долги — это суммы, которые невозможно получить обратно. В конце концов, они списываются со счетов, чтобы не искажать информацию о текущем финансовом состоянии компании.



ва по безнадежным долгам тоже \$ 5,000, и содержание операции в данном случае звучит как «Увеличение безнадежных долгов».

Если задолженность — например, арендную плату компании Creative Lens Photography из предыдущего примера — истребовать не удастся, то вы уменьшаете ваш резерв по безнадежным долгам и дебиторскую задолженность, то есть уменьшаете оба счета. Операция выглядит следующим образом:

- по дебету счета резерва безнадежных долгов — \$ 4000;
- по кредиту счета дебиторской задолженности — \$ 4000,
- содержание операции «Списание задолженности по арендной плате компании Creative Lens Photography».

Компания арендодатель должна удостовериться, что списание безнадежной задолженности отражено и в аналитическом регистре учета дебиторской задолженности, то есть что сумма задолженности списана с индивидуального счета компании Creative Lens Photography. Как и любая другая операция, списание безнадежной задолженности отражается во всех соответствующих регистрах учета и обязательно в Главной книге. Таким образом, сохраняется равенство итогов Главной книги и аналитического регистра учета дебиторской задолженности.

Восстановление списанной задолженности

Если допустить, что произошло чудо и компания Creative Lens Photography вдруг погасила задолженность по арендной плате перед компанией арендодателем, то бухгалтер должен выполнить следующие действия:

Восстановить списанную ранее дебиторскую задолженность:

- по дебету счета дебиторской задолженности — \$ 4000;
- по кредиту счета резерва безнадежных долгов — \$ 4000,
- содержание операции «Восстановление дебиторской задолженности компании Creative Lens Photography, списанной (дата)».

Восстановить сумму, отраженную в составе расходов по безнадежным долгам:

- по дебету счета резерва безнадежных долгов — \$ 4000;
- по кредиту счета расходов по безнадежным долгам — \$ 4000;
- содержание операции «Восстановление безнадежного долга компании Creative Lens Photography, принятого к учету (дата)».

Отразить поступление средств:

- по дебету счета денежных средств — \$ 4000;
- по кредиту счета дебиторской задолженности — \$ 4000,
- содержание операции «Погашение задолженности компанией Creative Lens Photography».

Проверка дебиторской задолженности

На основе информации, накапливаемой системой учета дебиторской задолженности, можно составить огромное количество различных отчетов. Все они

важны, одни больше, другие меньше, но для составления любого из них требуются люди и время. Нижеперечисленные виды отчетов помогают выявить и использовать скрытые финансовые возможности компании:

- *Оборачиваемость дебиторской задолженности.* Чем быстрее оборачиваемость дебиторской задолженности, то есть чем быстрее она превращается в денежные средства, тем лучше для компании. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается путем деления общей стоимости товаров, проданных с отсрочкой платежа, на среднюю величину дебиторской задолженности. Если коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей совпадают, то это просто замечательно. Если коэффициенты оборачиваемости дебиторской задолженности больше, чем кредиторской, это фантастика! Это означает, что деньги поступают быстрее, чем расходуются. А лучше этого ничего и придумать нельзя.
- *Ликвидность.* Относительная ликвидность всех долговых требований компании определяет их качество как объекта залога. Чем выше ликвидность, тем выше ценность этой задолженности. Ликвидность можно измерить как количество дней, в течение которых средства компании находятся в форме дебиторской задолженности:

Количество дней = $365 / \text{коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}$.

(Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности — это частное от деления стоимости товаров, проданных с отсрочкой платежа, на среднюю величину дебиторской задолженности, как было указано выше.)

Это можно посчитать и так:

$$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Стоимость товаров, проданных с отсрочкой платежа}} \times 365.$$

- *Старение задолженности.* Этот вид отчета преследует две основные цели. Во-первых, он показывает менеджерам «возрастную» структуру задолженности, чем старше задолженность, тем меньше вероятность, что она будет погашена. Во-вторых, он позволяет бухгалтерам рассчитать сумму, которую необходимо зарезервировать для покрытия расходов по безнадежным долгам.
- *Отслеживание баланса клиента.* Для сохранения ценности дебиторской задолженности как одного из видов активов необходимо постоянно следить за индивидуальными счетами клиентов. Обращайте особое внимание на те счета, по которым увеличивается просроченная дебиторская задолженность, по которым превышен кредитный лимит, на счета с самыми долгими сроками погашения задолженности и на счета с наибольшим объемом задолженности.

Три показателя, рассчитанные на основе баланса, — суммарное превышение кредитного лимита, суммарная величина задолженностей с максимальным сроком погашения и суммарная величина задолженностей наибольшего объема — отражают факультативный риск, который зависит от политики компании в отношении того или иного клиента. Если риск становится слишком большим, то необходимо скорректировать маркетинговую политику и условия продаж. Менеджер, отвечающий за продажи с отсрочкой платежа, может иногда отступать от действующих стандартов. (Небольшое отклонение от стандарта может быть даже полезно, например, для привлечения новых клиентов можно пойти на определенные уступки, но слишком большое отклонение от стандартов ведет к разрыву отношений.) Люди, ответственные за истребование задолженностей, должны прилагать для этого все возможные усилия. Регулярное отслеживание ситуации в этих четырех направлениях поможет избежать крайностей и опасных ситуаций в управлении дебиторской задолженностью.



Журнал

Отчеты о движении дебиторской задолженности позволяют учетной системе определить, кому из клиентов необходимо напомнить об уплате долга. Сам процесс напоминания об уплате долга, как в устной, так и в письменной форме, называется даннинг (от англ. — *dup* — настойчиво требовать возврата долга). Он подразумевает определенную жесткость, но в данном случае это может быть необходимо. Первый способ — это письма, сначала вежливые, затем, если вежливость не помогает, с оттенком угрозы. Эти действия обычно автоматизированы. Письма могут сопровождаться телефонными звонками или деловыми встречами. Если ничего не получается, подумайте о том, как вы можете взыскать задолженность, например, через суд. И наконец, обратите внимание на средства, зарезервированные для покрытия расходов по безнадежным долгам.

Максимизация усилий по взысканию задолженности

Первое, что нужно осознать, а возможно, и самое важное, первое правило возврата безнадежных долгов: работа по истребованию задолженности начинается еще до того, как товар будет продан.

Если вы будете ждать до тех пор, пока долг не станет безнадежным, а ваш должник не улетит в теплые края, вероятность того, что вы вернете свои деньги, чрезвычайно мала. Но если продавец потратит немного времени на то, чтобы проанализировать счет клиента, запросить информацию у банка, и, таким образом, удостоверится, что этот клиент надежный и платежеспособный, то вероятность возникновения безнадежных долгов в будущем значительно снизится. Менеджеры также могут способствовать предотвращению безнадежных дол-

гов, если они сделают продавцов финансово заинтересованными в состоянии счетов клиентов, например, путем ограничения размера комиссионных по тем сделкам, платежи по которым задержаны. Этот вид стимулирования прекрасно себя зарекомендовал во всем мире.

Можно использовать дополнительные возможности учетной системы, например, автоматически посылать клиентам своевременные уведомления об оплате. Выражение: «С глаз долой — из сердца вон» — очень точно характеризует отношение большинства клиентов к их задолженности. Вот несколько основных рекомендаций, которые могут пригодиться тем, кто занимается истребованием задолженности.

- *Придите с дебитором к единому мнению о сумме долга.* Одна из основных вещей, которые может сделать человек, занимающийся истребованием задолженности, это помочь дебитору преодолеть его внутреннее сопротивление. За исключением сумм, оспариваемых в судебном порядке, большинство дебиторов знают, что они должны заплатить, и, в большинстве случаев, они хотят это сделать. Предоставление письменных доказательств задолженности клиента может поставить компанию в первые ряды в очереди кредиторов. Чем больше компания работает с дебитором, тем больше шансов, что она получит свои деньги.
- *Помогите дебитору решить проблемы, связанные с задержкой платежа.* Если компания немного скорректирует свои планы, то дебитору, у которого произошла небольшая задержка в получении собственных доходов, будет заплатить легче, а следовательно, быстрее. Иногда дебитор может чувствовать себя просто загнанным в угол, как будто он никогда не сможет расплатиться с долгами. Компании, которые работают с дебиторами, превращают процедуру напоминания о необходимости погашения задолженности в диалог, который позволяет решить проблемы как дебитора, так и самой компании.
- *Добейтесь обещания погасить задолженность в определенный срок.* Дебиторы, как и все, работают лучше, если приближается крайний срок. Если этот срок установлен еще и по обоюдному согласию между дебитором и компанией, то это повышает шансы компании по сравнению с другими дебиторами. Если возможности дебитора ограничены, то такая стратегия приобретает особую важность.
- *Принимайте меры, если платеж так и не произведен.* Все вышеперечисленное будет сделано впустую, если вы на этом и остановитесь. Независимо от

Будьте осторожны!

Для компаний, которым уже ничего не осталось, кроме как приступить к истребованию задолженности, предпочтительнее обратиться к профессионалам. Неважно, будет ли это специально обученный сотрудник или компания, специализирующаяся на такой деятельности, сумма, которую компания рассчитывает получить должна быть сопоставима с расходами по ее получению и потраченным временем. Но постарайтесь не портить отношения с клиентами, с которыми вы, может быть, еще захотите сотрудничать.



того, на какие уступки готова пойти компания в сотрудничестве с дебитором, он должен понять, что суть этого сотрудничества — вернуть долг. Несмотря на всю проведенную работу, возможно, потребуется несколько звонков с напоминанием. Они могут быть очень эффективны.

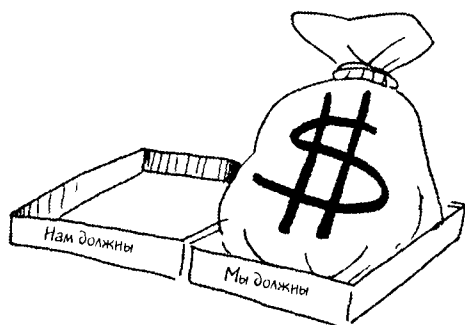
- *В любом случае сохраняйте профессиональный и беспристрастный тон.* Если работа по истребованию задолженности перейдет в выяснение отношений, ваш сотрудник не сможет воспользоваться профессиональными приемами, уничтожит взаимопонимание и может даже отпугнуть дебитора. *Делайте это профессионально, составьте план и придерживайтесь его.*

И если все предпринятые вами действия потерпят неудачу, предъявите дебитору иск на сумму, которую он вам должен. Хорошие юристы не рекомендуют тратить на судебные издержки больше, чем вы рассчитываете получить с должника. Но даже скромный иск сообщит рынку о том, что компания настроена серьезно.

Однако выиграть дело в суде — это одно. А получить деньги от должника, у которого их нет... ну вы, наверно, знаете немало подобных историй. Сделайте выводы.

Резюме

- Дебиторская задолженность — это деньги, которые клиенты и другие лица должны компании
- Любая система учета дебиторской задолженности, автоматизированная или которая ведется вручную, в качестве одного из своих элементов должна включать Главную книгу.
- Учет дебиторской задолженности должен вестись единообразно и последовательно.
- В учете должно быть предусмотрено формирование резерва безнадежных долгов.
- Отслеживайте текущее состояние дебиторской задолженности, чтобы эффективнее управлять счетам клиентов.
- Действия, направленные на получение задолженности, должны предприниматься еще до того, как товар будет продан.



Кредиторская задолженность

В этой главе

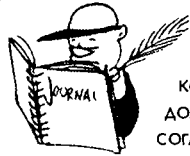
- ▶ Регистр учета кредиторской задолженности
- ▶ Ведение регистра учета кредиторской задолженности
- ▶ Отражение кредиторской задолженности в учете
- ▶ Управление расходами, скидками и оттоком средств

Так как существует дебиторская задолженность, то есть деньги, которые кто-то должен вам, то существует и кредиторская задолженность, то есть деньги, которые вы кому-то должны. С кредиторской задолженностью связано не так много интересного, как с дебиторской, но она является неотъемлемой частью любого хозяйственного цикла. Кредиторской задолженностью необходимо управлять, иначе кредитный рейтинг и финансовая устойчивость вашей компании могут оказаться под угрозой. Вам, как менеджеру, необходимо понять, как все эти вещи взаимосвязаны друг с другом.

Давайте начнем с определения. Похожий по структуре, но противоположный по содержанию регистр учета кредиторской задолженности — это перечень денежных сумм, которые компания должна своим кредиторам, обычно это задолженность за приобретенные товары, сырье, материалы, оборудование или полученные услуги

Обладая похожей структурой, регистр учета кредиторской задолженности — это другой регистр аналитического учета, на основе которого делаются записи в Главной книге и который содержит более подробную информацию по каждой такой записи. Информация о расходах попадает в регистр учета кредитор-

ской задолженности из внутренних (в пределах компании) и внешних источников, а затем, чтобы дополнить картину текущего финансового состояния вашей компании, эта информация переносится в Главную книгу.



Журнал

Грамотно организованная система учета кредиторской задолженности, которой к тому же и грамотно управляют, всегда точно покажет размер задолженности каждому поставщику и сроки погашения этой задолженности, согласно условиям договора с конкретным поставщиком. Система накапливает информацию о произведенных платежах, поэтому в любое время произведенные расходы можно сверить с запланированными, то есть с бюджетом. Эта система также позволяет составлять различные отчеты, например отчеты о произведенных платежах.

Ведение учета вручную

Несмотря на все преимущества автоматизации, в системе учета кредиторской задолженности, которая ведется вручную, нет ничего плохого. Пока система выполняет все необходимые функции, например: относит нужные суммы на



Подсказка

Регистр учета кредиторской задолженности просматривается обычно один или два раза в месяц, хотя это можно делать и чаще, например, в отношении почтовых расходов, транспортных расходов или каких-то мелких расходов. С точки зрения управления денежным потоком важно оплачивать счета точно в срок, но и не раньше, чтобы максимально увеличить денежный поток.

соответствующие счета, отслеживает произведенные платежи и выполняет другие основные задачи учета, ручная система будет так же эффективна, как и автоматизированная. Но, независимо от типа, любая система обязательно должна содержать два основных компонента:

- регистры учета задолженности по каждому поставщику;
- регистр учета всей кредиторской задолженности.

В любой системе учета кредиторской задолженности должен быть предусмотрен набор регистров для учета задолженности по каждому поставщику, неважно будет ли это картотека, состоящая из отдельных карточек на каждого поставщика, или это

будет отдельный журнал или книга, где для каждого поставщика будет выделена одна или несколько страниц, или вы будете использовать для этого фантики и раскладывать их по разным конвертам. Регистры должны постоянно пополняться свежей информацией о текущих покупках и соответственно при наличии изменений итоги по ним должны пересчитываться, и для облегчения досту-

па к нужному регистру они должны быть разделены на группы и отсортированы в определенном порядке. Все остальные вопросы относительно формальной стороны учета решаются по усмотрению бухгалтерии вашей компании.

Независимо от того, в каком порядке размещены регистры учета задолженности по каждому поставщику, в регистре учета кредиторской задолженности информация должна быть классифицирована и упорядочена определенным образом, затем должны быть подведены итоги для переноса их в Главную книгу в раздел, посвященный кредиторской задолженности. Наиболее распространен следующий вариант учета кредиторской задолженности, особенно если учет ведется вручную, лист бумаги делится на столбцы, в которые заносится следующая информация, для того чтобы потом подвести итоги:

- *дата*. Когда была сделана покупка или возникло обязательство;
- *поставщик*. Кому компания должна;
- *наименование товара*. Что именно было приобретено или откуда возникло обязательство;
- *сумма*. Сколько денег должна компания;
- *счета расходов или активов*. Счета Главной книги, на которых следует отразить покупку или возникновение обязательства;
- *денежные средства*. Была ли это сделка за наличный расчет или нет;
- *кредиторская задолженность*. Подразумевала ли эта сделка отсрочку платежа, то есть возникла ли кредиторская задолженность или нет.

Кроме того что эта страница регистра учета кредиторской задолженности обобщает информацию обо всех операциях с поставщиками, она еще является первичным документом для отражения операций в Главной книге, что обычно делается раз в месяц.


Автоматизированный учет

Многие компании автоматизировали учет кредиторской задолженности, исходя из соображений, рассмотренных в предыдущих главах. Большинство систем автоматически отслеживает и сообщает о сроках погашения задолженности и подсчитывает итоговую задолженность по каждому поставщику.

В целом, конечно, автоматизированные системы учета сильно облегчают жизнь. Они обеспечивают:

- правильное отражение информации в регистрах учета задолженности по каждому поставщику;

Подсказка



Большинство систем учета кредиторской задолженности связано с системами учета активов. Таким образом, когда компания получает партию материалов и принимает ее к учету, проводка о принятии материалов на склад немедленно появляется в регистре учета кредиторской задолженности и в Главной книге, затем, согласно этим записям, необходимо будет рассчитаться с поставщиком. При этом дублирование записей и другие случайные ошибки исключаются.

- перенос итогов из регистра учета кредиторской задолженности в Главную книгу;
- открытие специальных регистров, в которых отражаются и группируются определенным образом определенные виды задолженностей и платежей.

В автоматизированной системе учета предусмотрено формирование информации по тем же направлениям, что и в регистрах, которые ведутся вручную: дата операции, поставщик, наименование товара, сумма задолженности, условия оплаты. На основании этой информации автоматизированная система перенесет необходимые данные в регистр учета кредиторской задолженности, которые затем будут сгруппированы по дате, и общий итог будет перенесен в Главную книгу.

Начисление кредиторской задолженности

Если ваша компания ведет учет кассовым методом, то у вас нет необходимости ломать голову над системой учета кредиторской задолженности. Отложите эту книгу и займитесь чем-нибудь другим: поиграйте с кошкой, поговорите по телефону или посмотрите телевизор.

Но если ваша компания, как и большинство других компаний, выставяющих счета-фактуры, использующих кредитные линии или возможность оплаты в течение 30 дней, ведет учет по методу начислений, то грамотно организованная система учета кредиторской задолженности может дать определенные преимущества. Проще говоря, начисление в учете — это отражение операции в учете и, следовательно, прибавление ее суммы к промежуточному итогу, даже если эта сумма не была оплачена компанией в текущем периоде. Целью такого подхода, конечно, является наилучшее сопоставление доходов и расходов. Для многих компаний именно такой способ ведения учета является оптимальным.

Записи в регистре учета кредиторской задолженности

Сделать запись в регистре учета кредиторской задолженности просто как дважды два:

- 1) отразите операцию покупки или любую другую на счете соответствующего поставщика.
- 2) перенесите информацию со счета поставщика в регистр учета кредиторской задолженности.
- 3) перенесите итоговую сумму из регистра учета кредиторской задолженности в Главную книгу и корреспондирующий счет.

В регистре учета кредиторской задолженности, как элементе учетной системы, отражаются покупки. Большая часть информации берется из счетов-фактур, выписываемых поставщиками, например: название поставщика, сумма и усло-

вия оплаты. Если счет-фактура не получен до конца месяца, то делается корректировка суммы задолженности за этот месяц для правильного исчисления итогов, то есть сумма задолженности по данному счету-фактуре включается в итоговую сумму задолженности за месяц. Процесс начисления задолженности состоит из трех действий, указанных выше.

Когда компания собирается произвести платеж, возможно, не помешает лишний раз заглянуть в регистр учета кредиторской задолженности, даже если это придется делать чаще, чем раз или два в месяц, это поможет лучше контролировать сроки платежа и, следовательно, оплачивать счета,

только когда соответствующий срок наступил, но не раньше. Однако, чем меньше компания, тем сложнее это будет сделать. По крайней мере, задолженность перед поставщиками следует погашать по возможности вовремя.

Независимо от того, что именно компания собирается оплатить, для того, чтобы осуществить платеж и отразить его в учете, необходимо выполнить следующие действия:

- определите, какие счета-фактуры необходимо оплатить;
- выпишите чеки;
- сложите вместе чеки и счета-фактуры для того, чтобы проверить их и подписать;
- подпишите и отправьте чеки;
- подшейте счета-фактуры и другие первичные документы в соответствующие папки,
- отразите сумму платежа на счетах поставщиков;
- отразите операцию в регистре учета кредиторской задолженности;
- перенесите итог из аналитического регистра в Главную книгу.

Когда все это будет сделано, сравните общую сумму всех чеков по крайней мере с одним контрольным итогом, сформированным в учете, чтобы проверить, что все сходится. В качестве контрольного итога вы можете взять общую сумму всех платежей,

Подсказка

Автоматизированные системы учета кредиторской задолженности обычно автоматически складывают суммы, проходящие по счетам поставщиков, отражают их в аналитическом регистре и затем переносят в Главную книгу. Бухгалтеры, которые ведут учет кредиторской задолженности вручную, должны для отражения каждой записи обязательно выполнить все три указанных действия



Будьте осторожны!

Величина кредиторской задолженности может меняться под воздействием различных событий, например: уменьшаться за счет кредитовых записей в учете поставщика или увеличиваться за счет начисления пени за просрочку платежа. Неправильное отражение изменений кредиторской задолженности не смертельно, однако будьте внимательны. Корректировки кредиторской задолженности должны делаться так же аккуратно, как корректировки дебиторской задолженности. Прежде чем сделать какую-либо запись, обязательно сверьтесь с первичными документами.



сумму, списанную с расчетного счета, или сумму, перенесенную из аналитического регистра в Главную книгу. Если все эти суммы одинаковы, значит, вы сделали все правильно.

Рано или поздно ваша компания, вероятно, столкнется с необходимостью сделать корректировки кредиторской задолженности из-за возникновения кредитовых записей в учете поставщика. Это аналогично учету дебиторской задолженности (см. Главу 6). Кредитовые записи могут возникнуть в случае возврата товара, предъявления судебных исков или исправления ошибок.

Контроль состояния кредиторской задолженности

Одно из необходимых условий успешного управления кредиторской задолженностью — это постоянный контроль над расходами с целью проверки их соответствия политике компании. Воспринимайте оплату своих расходов как получение кем-то своей дебиторской задолженности и помните, что контроль над своими обязательствами — это необходимая составляющая успешного управления денежным потоком.

Выше мы сказали, что платежи должны быть регулярными и осуществляться вовремя. Давайте слегка перефразируем это утверждение: платежи должны осуществляться так быстро, как это предусмотрено в договоре с поставщиком и политикой компании или и тем и другим. Если компания расстается с деньгами слишком быстро, то она не полностью использует преимущества приобретения товаров и услуг с отсрочкой платежа. К тому же эти деньги, будучи инвестированными, мог ли бы принести дополнительный доход.

Вам нужно от чего-то оттолкнуться? Бухгалтерия вашей компании наверняка хочет, чтобы оборачиваемость кредиторской задолженности по возможности совпадала с оборачиваемостью дебиторской задолженности. Если средняя продолжительность одного оборота дебиторской задолженности — 30 дней (просто мечта!), тогда средняя продолжительность одного оборота кредиторской задолженности тоже должна равняться 30 дням. Таким образом, компания может использовать своих поставщиков для поддержания необходимой величины оборотных средств. Это означает, что она высвобождает часть своих собственных средств и может использовать их в других целях.

Возьмите вес

У многих компаний есть свои соображения относительно того, сколько дней можно не оплачивать тот или иной счет, и условия платежа, указанные в нем, практически ничего не меняют. Этот период времени называется «средневзвешенный срок платежа», и он обычно фиксируется в учетной системе, чтобы бухгалтера знали, сколько времени должно пройти, прежде чем тот или иной

счет будет оплачен. В некоторых отраслях промышленности этот срок регулируется законодательно или по крайней мере существуют общепринятые стандарты. В других он полностью зависит от усмотрения компании.

Политику оплаты счетов необходимо применять последовательно и по возможности производить платежи по истечении одинакового периода времени. Но исключения есть всегда, и ваша компания, возможно, захочет отступить от общего порядка оплаты счетов, особенно если за досрочную оплату предоставляется скидка. В противном случае придерживайтесь формулы, которая выглядит примерно так:

Средневзвешенный срок платежа = доля × число дней в каждой группе (возрастной корзине).

Рассмотрим условный пример. В таблице приведены данные о кредиторской задолженности, сгруппированной по срокам возникновения.

Кредиторская задолженность	Сумма	Доля	Взвешенные дни
Текущая	\$ 13 656	8%	0 дней
30 дней	\$ 29 774	22%	7 дней
60 дней	\$ 66 066	41%	20 дней
90 дней	\$ 41 123	25%	15 дней
120 дней	\$ 164	4%	3 дня
Всего	\$ 150 783	100%	45 дней

В этом примере компания погашает свою задолженность, то есть оплачивает счета, в среднем в течение 45 дней. Для данной отрасли это вполне приемлемое значение.

Управление расходами: как система учета кредиторской задолженности покрывает связанные с ней издержки

Цель учета кредиторской задолженности — это формирование упорядоченной информации о состоянии и движении кредиторской задолженности вашей компании. Но, располагая такой информацией, компания может управлять своими расходами, лучше контролировать денежный поток и, таким образом, максимизировать стоимость активов.

Как правило, счета поставщиков, удовлетворяющих самые насущные потребности компании, неважно, идет ли речь о поставках сырья и материалов, товаров, пользующихся наибольшим спросом или приносящих наибольшую прибыль, оплачиваются в первую очередь. Требования других удовлетворяются по мере поступления средств.



Будьте осторожны!

Поставщики, которые недовольны тем, как компания оплачивает их услуги, не надолго задержатся в рядах ее поставщиков. Выделите среди всех поставщиков наиболее важных, основных и оплачивайте их счета в первую очередь. Скорее всего, они отблагодарят вас повышением качества услуг и проявят больше терпения, если вдруг у компании действительно возникнут временные трудности с оплатой счетов.

Бывают ситуации, когда необходимо контролировать денежный поток и принимать решение об оплате каждого счета в отдельности. Это может быть следствием сбоя на производстве или проблем с ликвидностью, но так или иначе потребуются отказаться от некоторых расходов или уменьшить их, пока компания не минует кризис. Если такое случается, то нужно спокойно и честно объяснить сложившуюся ситуацию поставщикам. Вероятно, и им приходилось быть на вашем месте, и они отнесутся к ситуации с пониманием.

Скорее всего, они захотят назначить точную дату платежа. Вот здесь нам предстоит оценить удобство системы учета кредиторской задолженности.

Хорошая система учета кредиторской задолженности позволяет составить график платежей, исходя из графика поступления денежных средств, ожидаемых доходов и накопленного опыта. Затем расположите поставщиков в порядке, в котором вы собираетесь оплачивать их счета. Некоторым это, конечно, не понравится, но те, кто поумнее, знают, что у них просто нет выбора. Если даже они не будут ждать погашения задолженности в соответствии с предложенным графиком, то другие способы отнимут у них намного больше времени.

Скидки можно складывать!

Одним из недооцененных источников дохода для многих компаний является получение скидок за досрочную оплату. Многие поставщики предлагают скидку в районе от одного до трех процентов, если счет оплачен будет в течение 10 дней вместо обычных 30 дней и более. Чтобы рассчитать скидку, используйте следующее уравнение:

$$\text{Доход (размер скидки)} = \text{процент скидки} / (\text{обычная дата оплаты} - \text{досрочная дата оплаты}) \times 360.$$

Предположим, что компания, которую мы уже рассматривали в этой главе, получает двухпроцентную скидку, если оплачивает счет в течение 10 дней вместо 45 дней, как мы рассчитали. Расчет скидки будет выглядеть следующим образом:

$$2\% / (45 - 10) \times 360 = 20,5\%.$$

Кроме случаев, когда компания инвестирует средства и получает при этом доход в размере 20,5% или больше, ей выгодно оплатить счет раньше срока и получить скидку.



Журнал

Многие компании, пытаясь улучшить отношения с поставщиками, либо оплачивают их счета раньше установленного в счете срока, либо раньше средневзвешенного срока платежа, установленного внутри компании. Компания, которая делает это, должна убедиться, что поставщик знает, что для него делается исключение и что компания оплачивает его услуги в особом порядке, и, если это необходимо, почему она это делает. Если компания хочет отблагодарить поставщика, он должен знать, за что.

Другие возможности системы учета кредиторской задолженности

Как вы видите, система учета кредиторской задолженности — это нечто большее, чем просто аккуратное отражение информации о хозяйственных операциях. Это еще и один из инструментов управления денежными средствами, который помогает лучше управлять денежным потоком компании и планировать распределение средств. Есть еще две вещи, которые позволяет делать эта система:

- играть на временных разрывах;
- перераспределять временно свободные средства.

Игра на временных разрывах, или прогнозирование оттока денежных средств, позволяет компаниям рассчитать период времени, в течение которого средства, которые затем нужно будет перечислить поставщику, можно использовать для получения дохода. До тех пор пока компания соблюдает деловую этику и не нарушает закон, у нее не возникнет никаких проблем. При расчете этого периода компаниям необходимо учитывать три следующих момента: время, необходимое для перевода платежа по почте (период времени между тем, как бухгалтерия отправит средства, и тем, как их получит поставщик), время, необходимое для отражения платежа в учете поставщика, и задержки при переводе средств через банк.

Время, необходимое для доставки почтового перевода, сейчас уже не имеет такого значения, как раньше, почтовая система США стала более эффективной, так как стремится стать более конкурентоспособной. Время, необходимое для обработки

Что?



Вы когда-нибудь сталкивались с такой ситуацией, что подходит срок оплаты аренды, но на вашем банковском счете не хватает средств, поэтому для оплаты аренды вы выписываете чек, рассчитывая, что вы успеете пополнить средства на счете (например, завтра у вас зарплата), прежде чем ваш чек будет предъявлен к оплате? Если да, то вы как раз играли на временных разрывах. То, что вы делали просто не имея другого выхода, компании сознательно делают частью своей стратегии управления денежным потоком.

платежа внутри компании-поставщика, практически невозможно спрогнозировать, если только ваша компания не знает очень хорошо компанию-поставщика. Таким образом, остается только время, необходимое для того, чтобы платеж прошел через банковскую систему. Если бухгалтерия компании отслеживает даты предъявления чеков к оплате и сравнивает их с датами выписки чеков, то тогда с определенной погрешностью можно рассчитать дополнительное количество дней, которое компания получает при переводе средств через банк. Рассчитайте среднее число дней, которое проходит до того, как чек предъявляют к



Будьте осторожны!

Играя на временных разрывах, компания может позволить себе увеличить денежные расходы, но те, кто принимают это решение, должны помнить о возможных изменениях, которые могут повлиять на эти временные разрывы, например изменения в банковской сфере, введение системы электронных расчетов. Временной разрыв может исчезнуть в один момент, а компания заметит это, когда будет уже слишком поздно

оплате, на основании учетных данных и выписок банка. Если компания обладает хорошей платежеспособностью, то это будет достаточно большая величина.

Но не стоит забывать, что это довольно рискованная стратегия. Если она ошибочна, то последствия могут быть весьма серьезными. Ваш бухгалтер должен обладать большим опытом в области управления денежным потоком и быть профессионалом высокого уровня, чтобы выстроить грамотную стратегию игры на временных разрывах.

Если основная забота вашей компании — это не экономия времени, а экономия средств, то система учета кредиторской задолженности сообщит о том, что у компании возникли свободные средства, которые можно инвестировать без ущерба

для платежеспособности и финансовой устойчивости. Дальше дело за перераспределением свободных средств, оно может осуществляться тремя способами: получение отчета, составление отчета и пересмотр счетов. Мы опишем их здесь, хотя вам не нужно знать их досконально. Но, конечно, никогда не помешает посмотреть, чем занимается бухгалтерия вашей компании!

Получение отчета об общей сумме чеков, предъявляемых в банк к оплате в течение дня, эту сумму невозможно спрогнозировать из-за различных временных разрывов между выпиской, получением чека и предъявлением его к оплате каждым поставщиком. Ваша компания открывает отдельный счет для оплаты этих чеков. Затем банк незадолго до полудня сообщает компании, сколько чеков и на какую сумму предъявлено к оплате. Затем на этот счет переводится сумма средств, необходимая для погашения чеков, предъявленных к оплате. Дополнительные средства переводить на счет в течение дня не нужно, что дает большую свободу для инвестирования.

Составление отчета основано на получении данных о состоянии расчетного счета в режиме онлайн через персональный компьютер. Автоматически со-

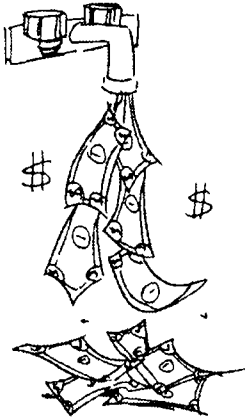
ставленный отчет очень похож на отчет, представляемый банком, и тот и другой позволяют оставлять на расчетном счете ровно столько средств, сколько нужно для оплаты требований в течение дня, и не больше. Разница заключается в том, что в составление отчета в компании предполагает более оперативный доступ к информации.

Пересмотр счетов, возможно, является самым простым для понимания и в то же время наиболее выгодным из трех способов. Банк в конце каждого дня пересматривает все активные счета компании и переносит остатки средств, не использованные для оплаты требований, на депозитные счета, открывая так называемый депозит *overnight* (на одну ночь). На следующий день средства с депозитных счетов при необходимости опять могут быть переведены на расчетный счет для удовлетворения предъявленных требований или к ним могут быть добавлены новые. В конце дня банк опять пересматривает счет и начисляет проценты.

Вы должны запомнить одно, система учета кредиторской задолженности — это ключевой инструмент финансового управления в вашей компании. Осознание того, как она работает и почему, поможет вам более эффективно трудиться на благо своей компании.

Резюме

- Кредиторская задолженность — это денежные суммы, которые ваша компания должна своим контрагентам.
- Автоматизированные системы учета кредиторской задолженности связаны с другими элементами учетной системы, что снижает риск ошибок при вводе информации, которые могли бы возникнуть при ведении учета вручную.
- В аналитических регистрах учета кредиторской задолженности должна быть упорядочена и классифицирована вся необходимая информация
- Операции, в результате которых возникает кредиторская задолженность, сначала отражаются на счетах поставщиков, а затем подводятся итоги по каждому поставщику, и общий итог переносится в Главную книгу.
- Оборачиваемость кредиторской задолженности должна по возможности соответствовать оборачиваемости дебиторской задолженности, чтобы денежный поток был положительным.
- Основное предназначение системы учета кредиторской задолженности — это управление денежными расходами.
- Компании следует использовать торговые скидки всякий раз, когда это возможно.
- Для управления денежным потоком используйте временные разрывы и грамотно перераспределяйте временно свободные средства.



Наблюдение за денежным потоком

В этой главе

- ▶ Что такое денежный поток
- ▶ Как избежать недостатка денежных средств
- ▶ Пути экономии
- ▶ Принципы современного бизнеса – отдел управления денежным потоком
- ▶ Как избежать банкротства
- ▶ Особое уважение отдельным кредиторам

Управлять финансами компании — это не только следить за тем, чтобы ваш отдел или компания в целом получала денег больше, чем она тратит. Как вы уже знаете из предыдущих глав, активы компании, небольшую часть которых составляют денежные средства, подвержены изменениям в такой же степени, как и любой другой элемент хозяйственного цикла в рыночных условиях. Планирование в условиях неопределенности — это одна из основных задач управления. И она является ключевой для вас как менеджера и для успеха вашего отдела.

До тех пор пока существуют различные предприятия и фирмы, проблема достаточности денежных средств время от времени будет возникать перед всеми людьми и все время будет стоять перед некоторыми из них (Хотя последние вряд ли задержатся в деловом мире надолго.)

В течение определенного периода может наблюдаться некоторое оживление продаж, и выручка будет значительно превышать расходы. Проблемы нет. Затем спрос может резко увеличиться, и одновременно подскочат и затраты — побочный эффект расширения производственных мощностей для

удовлетворения резко возросшего спроса. Примерно в то же время у главного кредитора возникнут затруднения, и он будет вынужден приостановить платежи.

И в один прекрасный момент у компании не окажется в наличии денежных средств — она будет тратить их больше, чем получать именно тогда, когда они особенно необходимы. Это и есть недостаток денежных средств. В этом случае у компании не будет хватать собственных средств для удовлетворения возросшего спроса. И несмотря на то, что, согласно отчетности, компания получает прибыль, у нее не хватает средств для оплаты всех счетов. Вот пример: вы только что заказали новую машину, потому что выиграли в лотерею \$ 25 000. Вам нужно оплатить покупку, но организаторы лотереи сказали, что вы получите выигрыш только через три месяца. Обидно.

Время от времени у всех возникают проблемы с деньгами. Если вы планируете их приход и расход, то большинства подобных ситуаций можно избежать, однако не всех. В этой главе рассказывается, как действовать в условиях рыночной неопределенности, чтобы избежать подобных ситуаций.

Что такое денежный поток?

Прежде всего, запомните, что денежный поток — это не прибыль, которую вы получаете от продажи товаров, или разница между доходами и расходами. Денежный поток — это совокупность притоков и оттоков средств. Вот и все.

Денежные средства отражаются в учете в составе активов компании, но, чтобы успешно управлять денежными средствами, одного грамотного и точного учета недостаточно. К счастью, существует несколько общих принципов максимизации притока денежных средств и минимизации оттока.

Принцип 1

Никогда не забываете про Принцип № 1 современного бизнеса:

все, что собирается сделать компания, займет больше времени и потребует больших затрат, чем планируют менеджеры даже в самых либеральных сценариях. Скорректируйте свое восприятие соответственно.

Это хороший совет для любого начальника отдела, независимо от того, какое отношение он имеет к управлению финансами. Маркетологам могут потребоваться дополнительные исследования о влиянии различных факторов на рынок или на продукт, что повлечет дополнительные расходы. Руководителям отделов продаж могут срочно понадобиться новые сотрудники, следовательно, возрастут издержки на подготовку

Что?

Что такое **денежные средства**? В рамках нашей дискуссии **денежные средства** — это наиболее ценные активы компании, которые вы должны защищать всеми силами.



нового персонала и снизится общий уровень производительности труда. Отделу опытно-конструкторских разработок может понадобиться новое, более сложное и дорогое оборудование, или увеличится потребность в сырье и материалах, или в результате изменений в законодательстве возникнут новые требования или ограничения.

Если компания не предусматривает в своем плане меры для защиты своего бизнеса от подобных рисков, то спрос на ее продукцию уже не будет иметь решающего значения, потому что у нее все равно не будет средств для того, чтобы удовлетворить этот спрос.

Берегитесь недостатка денежных средств!



Будьте осторожны!

Ни одна компания не может со стопроцентной точностью предугадать, что ее ожидает, особенно в начале своего жизненного цикла.

Компании, в особенности очень молодые, или старые компании, вкладывающие средства в молодые, всегда несут риск невозврата вложенных средств, что приведет к недостатку денежных средств в нужный момент. Формирование адекватных резервов для обеспечения дальнейшего роста, особенно на стадии становления и развития бизнеса, просто необходимо. Это также помогает определить те направления инвестирования, которые не обеспечивают возврата вложенных средств.

Независимо от того, насколько подготовленной ощущает себя компания, если она не имеет многолетнего опыта работы в определенной области — на определенном рынке с определенным продуктом, — возможности предотвращения реализации большинства потенциальных рисков крайне незначительны. Те менеджеры, которые надеются на лучшее, но готовятся к худшему, окажутся в более выгодной позиции, когда наступит одно из непредвиденных обстоятельств, резко снижающих величину денежного потока.

В зависимости от размера, типа и сложности бизнеса он может начать приносить доход только спустя один, два или даже три года. Когда именно, менеджеры смогут точно сказать только спустя какое-то



Подсказка

При планировании потребности в денежных средствах молодой компании менеджеры должны взять наиболее оптимистичный вариант, а затем умножить величину потребности на два. Кроме того, они должны быть готовы к тому, что период окупаемости может оказаться в три раза больше. Так меньше всего шансов, что они будут разочарованы в дальнейшем. Мораль: как ни грустно это звучит, но это так, при прогнозировании затрат и периода окупаемости лучше быть пессимистом, чем оптимистом.

время, когда вместо предполагаемых потребностей выяснятся действительные потребности рынка и когда будет предпринят ряд действий, направленных на их удовлетворение. Как только менеджеры поймут, что клиенты думают о товарах и услугах компании, они смогут сделать более точный прогноз будущих расходов, доходов и прибыли, чтобы минимизировать возможность возникновения недостатка денежных средств.

Если компания приобретает товарные запасы за наличный расчет, то наступит момент, когда ей не хватит денег на закупку необходимых товаров. Очень многие компании попадают в подобную ситуацию, внезапно обнаруживая, что полки забиты ненужными товарами, а наиболее ходовые отсутствуют, так как на пополнение их запасов у компании нет средств. За этим следует потеря клиентов, а возможно, и бизнеса.

Большинство поставщиков понимает, что ни одна компания не может реализовать товар с пустого склада. Поэтому большинство поставщиков обычно разрабатывают схемы оплаты с учетом того, когда компания сможет получить деньги от своих клиентов. Другими словами, большинство поставщиков пришло к пониманию того, что, как только клиенты компании с ней рассчитаются, компания сможет рассчитаться с поставщиками. Поставщики знают, что в противном случае компания закроется и нераскупленные товары вернутся обратно к ним, а это последнее, чего бы им хотелось.

Успех может закончиться неудачей, если вы не сможете управлять денежным потоком. Если компания не может полностью удовлетворить существующий спрос на ее продукцию, то она должна соответственно умерить свои аппетиты и надеяться, что позже сможет максимально использовать эти возможности для роста. Если компания не может вовремя рассчитаться со своими поставщиками, она должна встретиться с ними и выработать приемлемый график погашения обязательств, а в будущем, возможно, уменьшить объем закупок. И наконец, компания должна разработать систему отслеживания динамики денежного потока и найти пути повышения эффективности использования денежных средств.

Подсказка

Для приобретения оборотных фондов, по крайней мере какой-то их части, компаниям приходится либо использовать заемные средства, или разрабатывать графики погашения задолженности перед поставщиками и затем фактически финансировать оборотные фонды за счет средств, полученных от покупателей (при погашении ими дебиторской задолженности).



Пришло время снизить затраты

Если у компании временно не хватает денежных средств, очевидно, что необходимо что-то менять, если вы хотите сохранить компанию. К вам все



Будьте осторожны!

Остерегайтесь быстрого роста. Многие компании росли такими быстрыми темпами, что спрос намного превысил их возможности по наращиванию оборотных фондов или улучшению качества предоставляемых услуг для удовлетворения этого спроса. Помните, что спрос – это еще не деньги. Компания не должна залезать в долги, полагаясь только на то, что, когда она сможет удовлетворить растущий спрос, она с легкостью все вернет.

еще приходят поливать цветы раз в неделю? Вы, как менеджер, могли бы отказаться от этой услуги, купить лейку за \$ 2,98 и начать делать это самому или, допустим, вообще избавиться от этих растений.

Это может показаться очевидным, но удивительно, сколько компаний обрастают подобными услугами во времена своего процветания и уже не представляют себе жизни без них, когда денежных средств начинает не хватать.

Поиск путей снижения общехозяйственных затрат должен производиться сообща всеми сотрудниками компании наряду с поиском новых методов управления бизнесом. Может ли группа коммерческих представителей сэкономить на стоимости звонков, если поставит в офисе городскую телефон?

Кроме того что таким образом они сэкономят время и деньги, они получают еще и дополнительное рыночное преимущество, так как смогут связываться со своими клиентами намного чаще. Если сделать все правильно, то это может привести к более высоким результатам при более низких затратах. В итоге выигрывают все.

Сохранение положительной величины денежного потока – это одно, а улучшение рыночной стратегии – это другое. Но иногда можно объединить усилия, предпринимаемые в этих двух направлениях, для достижения наилучших результатов. Все, что для этого нужно, – это смекалка и деловая хватка руководства, а также четкое понимание того, с чем придется столкнуться.

Оборотные фонды могут быть черной дырой для денежных средств, если их финансировать за счет собственных средств. Компания должна быть в состоянии погасить проценты по средствам, использованным на приобретение оборотных фондов, и всегда иметь достаточное количество денежных средств. Ведь они могут понадобиться в тот или иной момент. Чтобы пояснить это, рассмотрим пример: если вы покупаете автомобиль, то вы можете расплатиться имеющимися у вас денежными средствами, а можете взять кредит, и, таким образом, вы сохраняете определенную часть денежных средств, которую затем можете использовать в тех случаях, когда получить кредит сложнее, чем расплатиться немедленно. Конечно, кроме этого, чтобы минимизировать затраты, компания должна контролировать необходимую величину оборотных фондов.

Как еще можно увеличить денежный поток

Вот еще несколько способов максимизации величины денежного потока.

- Покупайте у тех фирм, которые предлагают самые большие сроки оплаты, чтобы увеличить денежный поток. Это может означать смену поставщиков. Однако поставщики, которые работают с вами сейчас, узнав об этом, могут быстро пересмотреть свои условия оплаты, чтобы соответствовать вашим требованиям.
- Установите жесткий контроль над величиной оборотных фондов и обновите их как можно быстрее. Чем меньше денежных средств компании вложено в оборотные фонды, тем больше у нее свободных средств, которые можно использовать для других целей. Большие скидки от поставщиков за приобретение более крупных партий сырья или товаров — это здорово, но если эти товары долго лежат на полках, а сырьем забит склад — это уже не так хорошо. Возможно, если компания недостаточно большая и величина ее денежного потока также невелика, разумнее заплатить немного побольше, получить немного поменьше, но при этом иметь в своем распоряжении достаточную величину денежных средств. И если оборотные фонды компании устарели, морально или физически, от них необходимо избавиться и заменить их новыми, причем как можно скорее, пока они не стали причиной постоянного недостатка денежных средств и обузой для бухгалтерских книг.
- Будьте бдительны, пытаясь истребовать свою дебиторскую задолженность. Ваша компания не должна зависеть от денежного потока компании, которая будет пы-

Будьте осторожны!



Если одному из ваших дебиторов становится все труднее и труднее погашать свою задолженность, это означает, что у него возникли финансовые затруднения, которые могут привести к банкротству. Если вы не получите ваши деньги прежде, чем дебитор объявит себя банкротом, вы можете уже никогда их не получить. Не стоит, конечно, слишком сильно давить на дебиторов, но и излишняя мягкость также вредна. Вы можете оказаться последним в очереди на получение средств, и, когда деньги у дебитора закончатся, вы останетесь ни с чем.

Будьте осторожны!



Существуют две основные причины возникновения проблем с денежным потоком у молодых компаний — это, во-первых, недостаточная величина собственного капитала (и/или резервов) и, во-вторых, невозможность привлечь заемные средства в достаточном объеме. Большинству предприятий приходится в течение нескольких лет мириться с низкими темпами роста. Если компания не подготовится соответствующим образом, то за эти несколько лет средства компании иссякнут и она окажется в затруднительном финансовом положении.

таться отсрочить погашение своей задолженности перед вашей компанией. Чем дольше компания согласна ждать погашения задолженности (неоплаченных счетов одного из клиентов), тем меньше денежных средств у нее будет. Принимайте меры для истребования просроченной задолженности и предусмотрите определенные стимулы за досрочную оплату. Выставляйте счета своевременно. Компания, которая инвестирует в своевременное погашение дебиторской задолженности ее клиентами, может значительно увеличить величину своего денежного потока.

- Старайтесь по возможности избегать ненужных затрат, которые не приводят к желаемым результатам. Многие юридические фирмы полагают, что офисы, облицованные дубовыми панелями, просто необходимы, чтобы клиент поверил в надежность, компетентность и успех компании. Может быть, это и так. Торговые представители верят, что хорошая сумма на счете в банке и дорогая машина создадут вокруг них особую ауру успеха, что приведет к росту продаж. Возможно, и это так. Но суть в том, чтобы оценить, являются те или иные расходы экономически оправданными. Если нет, откажитесь от них и увеличьте остаток свободных денежных средств. Иногда это самый лучший способ добиться успеха.

Принципы № 2 и № 3

Помните Принцип 1 (*любое действие займет больше времени и потребует больших затрат, чем менеджеры могли бы предположить, так что скорректируйте свои планы соответственно*)? Независимо от того, какую стратегию изберет компания для того, чтобы увеличить денежный поток, существует одна главная идея, которой все подчинено. Это Принцип № 2 современного бизнеса:

компания должна всегда иметь необходимое количество денежных средств, то есть обеспечивать необходимую величину денежного потока. Как только менеджеры забывают об этом, возникает угроза финансового краха.

Кажется, что это очевидный закон делового мира, однако многие руководители, увлеченные своими идеями и теми возможностями, которые открывает перед ними реализация этих идей, утверждают бюджет и больше не вспоминают о нем. Их практически не беспокоит, что реальный расход средств намного выше запланированного, и, что еще хуже, они никогда не задумываются над тем, что можно было бы сделать для улучшения ситуации, какие изменения могли бы быть полезны. Деловой мир — это постоянно меняющийся мир. Если мы не можем предугадать, как те или иные изменения повлияют на нашу компанию и наш денежный поток, то нам не стоит заниматься бизнесом.

Путей снижения расходов огромное количество, но одна статья расходов все же должна оставаться неприкосновенной, даже если вы собираетесь продавать служебный автомобиль и офисное оборудование, чтобы потом взять его в аренду. Принцип № 3 гласит:

выплата заработной платы — это основной финансовый приоритет компании. Если вы не будете платить своим сотрудникам, вы их потеряете.

Зарплата и премии, выплачиваемые сотрудникам, скорее всего, являются одной из самых крупных статей расходов вашего отдела или вашей компании, если не самой крупной. Возможность не выплатить или просто задержать выплату заработной платы с обещанием возместить это в будущем на первый взгляд кажется самым быстрым и простым решением проблемы недостатка денежных средств. Кроме того, сотрудники — вот они, здесь каждый день. Они видят, какие трудности испытывает компания, они — почти одна семья. Конечно, это вполне разумное решение.

Нет! Не надо думать, что ваши сотрудники — это что-то само собой разумеющееся и что они всегда будут с вами. Поскольку у поставщиков есть и другие клиенты они могут понять и простить, позволив компании преодолеть временные финансовые затруднения и сохранив ее как клиента. А для ваших сотрудников вы — основной, если не единственный, источник дохода. Секрет успешного управления денежным потоком в кризисных ситуациях заключается в понимании, на чем вы можете сэкономить, а что вы должны финансировать в любом случае. Заработная плата и премии — это один из тех видов расходов, которые лучше не трогать.



Журнал

Сотрудники могут быть верными союзниками компании в процессе снижения расходов, но не стоит злоупотреблять их доверием и преданностью. Помните: у них есть свои планы на жизнь, для реализации которых требуются денежные средства, например покупка жилья, получение образования, поход к стоматологу. Если компания будет использовать их заработную плату, чтобы увеличить свой денежный поток, то она потеряет намного больше, чем получит. Снижение доверия сотрудников компании, их заинтересованности может привести к снижению производительности и доходности компании. Кроме того, лучшие сотрудники наверняка уйдут из компании в поисках более стабильной оплаты труда и надежной компании.

Когда наступают тяжелые времена

Может так случиться, что недостаток денежных средств перестанет быть временной проблемой и может даже приблизить возможность банкротства. Плохие вещи случаются даже с хорошими бизнесменами и даже с честными и успешными компаниями и отделами. Это может случиться и с вашей компанией. Но прежде чем менеджеры начнут выпрыгивать из окон, предавать себя в руки ластей или бронировать билеты на рейс до Рио-де-Жанейро, они должны задать себе следующие пять вопросов:

1. Сделал ли я все, что мог, ведя переговоры с кредиторами и поставщиками об оказании помощи в преодолении возникшей кризисной ситуации? Поняли ли они всю серьезность положения? Был ли я с ними честен относительно финансовых возможностей компании и условий оплаты?
2. Сделал ли я все, что от меня зависело, чтобы истребовать просроченную и текущую дебиторскую задолженность? Был ли я честен по отношению к дебиторам и предусмотрел ли систему поощрений за досрочные платежи?
3. Рассмотрел ли я альтернативные возможности финансирования, например получение краткосрочного кредита, продление полученного кредита и другие источники?
4. Ограничил ли я погашение задолженности неосновным кредиторам, перечисляя им ровно столько средств, сколько необходимо, чтобы оставаться в рамках закона?
5. Приостановил ли я финансирование всех нерентабельных направлений деятельности, которые могли бы оттягивать денежные средства и другие ресурсы компании?

После того как менеджеры ответят на эти вопросы, они, скорее всего, слезут с подоконников, забудут о том, что хотели вызвать полицию, и пересмотрят свои планы насчет путешествий. Ситуация перестанет казаться столь безнадежной. Однако если она все еще остается безнадежной, то, возможно, стоит обсудить с юристом возможность банкротства. (Мы вскоре вернемся к этой мрачной теме.)

Принцип № 4

Вполне вероятно, что компания найдет еще несколько альтернатив, которыми она может и должна воспользоваться. Практически в любом случае пояс можно затянуть еще на одну дырочку. Практически в любом, но все-таки есть одно исключение. И это принцип № 4:

государство, так же как и сотрудники, — это кредитор, погасить задолженность перед которым вы обязаны. В отличие от сотрудников, государство не уволится, если вы попытаете избежать уплаты налогов.

Американское правительство, как и правительство любой страны, верит, что высокая собираемость налогов — это основа сильной страны. К тому же оно полагает, что налоги с оборота и с заработной платы принадлежат ему еще до того, как они исчислены и собраны. С точки зрения Дяди Сэма, компания просто держит эти деньги как бы в доверительном управлении до того, как наступит срок платежа.

Что это означает? Это означает, что уклонение от уплаты налогов с оборота и с заработной платы сильно отличается от неоплаты счета-фактуры поставщика. Деньги принадлежат правительству, и компания не может использовать эти деньги для собственных нужд. Говоря юридическим языком, компания выступает в качестве доверенного лица. Если компания вовремя не перечислит день-

ги правительству, то компания рискует быть оштрафованной и, в критических случаях, наказанной крупным денежным штрафом с арестом имущества и удержанием прибыли до его оплаты. В некоторых случаях руководство может быть еще и лично привлечено к ответственности.

Суть государство следует рассматривать как одного из главных кредиторов компании и относиться к нему с большим уважением. И это не тот случай, когда стоит рисковать.



Журнал

Оплата налогов с заработной платы – это серьезное дело, и переговоры с государством в данном случае неуместны. Однако к налогам на доходы компании правительство относится немного по-другому. Здесь есть о чем договориваться, особенно если это речь идет о рассрочке налоговых платежей и графике погашения задолженности по этим платежам. Вам, конечно, все равно придется оплатить штрафы, но все же опасность не так велика. То же самое в принципе можно сказать о налогах с оборота и налогах на недвижимое имущество, хотя местные органы власти так же могут оказаться очень строгими и требовательными в получении своих денег.

Принцип № 5

Кроме сотрудников и Дяди Сэма, есть еще один кредитор, задолженность перед которым, особенно если речь идет о малом бизнесе, следует погасить в первую очередь. Это – собственник. А если этот человек – вы, то никогда не забывайте о себе. И таким образом, переходим к принципу № 5, особенно важному для малого бизнеса или операций, которые вы осуществляете самостоятельно где-то на стороне:

в первую очередь погасите задолженность, по которой вы являетесь гарантом. Даже если компания объявит себя банкротом, вы все равно будете лично ответственны за погашение этой задолженности, а вы этого наверняка не хотите.

Часто бывает, что предприниматели берут в долг у друзей, знакомых и других людей, которые дают им деньги, полагаясь на их личные гарантии. Даже если предприниматели направляют эти деньги исключительно для решения проблем компании и компания становится банкротом, то все эти займы должны быть полностью возвращены, потому что они были предоставлены предпринимателю – физическому лицу, так же как если бы деньги были заимствованы с целью поехать в отпуск, залечить ребенку зубы или оплатить его учебу. Если компания испытывает недостаток денежных средств, в первую очередь верните долги, которые брали под личные гарантии, а затем уже оптовому поставщику, арендодателю и другим кредиторам в соответствующем порядке.



Журнал

Если компания была платежеспособной и успешной в течение множества лет, поддерживала хорошие взаимоотношения со своим банком, она может рассчитывать на благосклонное отношение тех, у кого есть деньги, и соответственно иметь больше возможностей по сравнению с другими компаниями. Банк может продолжать предоставлять компании краткосрочные кредиты, если он видит, что это достаточно быстро приведет к ликвидации недостатка денежных средств и возобновлению нормального графика платежей. Если на компанию можно было положиться до сих пор и, скорее всего, можно будет положиться и в будущем, банк захочет сохранить ее в рядах своих клиентов

Последние варианты

Если компания свела к минимуму свои операции, отказалась от всех дополнительных расходов и отложила погашение кредиторской задолженности, насколько это было возможно, то у нее есть шансы (если, конечно, она еще не банкрот) преодолеть кризис. Но если компания остается неплатежеспособной, у менеджеров все еще есть один или два возможных выхода.



Что?

Факторинг означает продажу дебиторской задолженности специализированной финансовой компании (называемой фактор) за сумму меньшую, чем стоимость этой задолженности. Таким образом, компания получает необходимые ей денежные средства сейчас, а не ждет погашения задолженности дебиторами.

➤ Дебиторская задолженность — заработанный, но фактически еще не полученный компанией доход — это почти то же самое, что деньги на расчетном счете. Компания может продать свою дебиторскую задолженность какой-нибудь финансовой компании с дисконтом от ее номинальной стоимости. Финансовая компания принимает на себя обязанность по истребованию этой задолженности и, соответственно, риск убытков в случае неплатежеспособности должников. Этот способ быстрого перевода дебиторской задолженности в денежные средства называется «факторинг».

➤ Возможна продажа офисной мебели и оборудования с последующей арендой у того лица, которому это было продано. (Эта процедура известна как «лиз-бэк» или кредитно-арендная операция — возвратная аренда.) Компании могут прийти к выводу, что им нужно намного меньше мебели, чем у них есть, или что они могут обойтись более дешевым оборудованием. Можно

привести убедительные аргументы в пользу лизинга компьютеров и другого электронного оборудования, которое морально устаревает за несколько лет или даже месяцев. Это еще один способ сэкономить денежные средства, хотя он может оказаться и достаточно дорогим. Необходимо провести анализ и ответить на вопрос, что для компании выгоднее: взять оборудование в лизинг или просто купить его.

- Компания может снизить расходы на аренду, сократив занимаемые площади, и расходы на различные услуги, которые она получает от сторонних организаций. Большинство компаний распределяют накладные расходы пропорционально площади, занимаемой каждым отделом, учитывая количество используемого оборудования и потребляемых услуг. Если вы, как менеджер, уменьшите площадь, занимаемую вашим отделом, и избавитесь от неиспользуемых компьютеров, то таким образом вы снизите накладные расходы, а значит, сэкономите денежные средства.
- Привлечение заемных средств под залог активов компании очень похоже на сделки лиз-бэк, по существу, это обеспеченный кредит, размер которого ограничен стоимостью активов компании. Тем не менее менеджеры должны быть уверены, что составленный ими план возврата заемных средств достаточно надежен. Кредиторы не будут колебаться, и, как только компания престанет погашать задолженность согласно графику, они заберут активы, являющиеся залогом, и продадут их.

Когда сгущается тьма

Если всех вышеперечисленных мер недостаточно, то компании стоит связаться с юристами, потому что дело принимает неприятный оборот. Даже принимая во внимание тот факт, что за последнее десятилетие число банкротств сильно возросло, это явление все еще носит некоторый негативный оттенок, что сильно затрудняет деловые отношения с кредиторами в будущем.

Лучше всего держать денежный поток под контролем с самого начала и решать возникающие проблемы до того, как они становятся серьезными или непреодолимыми препятствиями. И тогда у компании всегда будет достаточно возможностей, чтобы преодолеть любые трудности, с которыми она может столкнуться.

Резюме

- Денежным потоком необходимо грамотно управлять так же как и любой стороной деятельности компании. Менеджеры должны постоянно держать под контролем приток и отток денежных средств.

- Необходимо по возможности создавать резервы денежных средств. Это наиболее ценный вид активов компании.
- Выплата заработной платы — это один из основных финансовых приоритетов компании. Если вы перестанете платить своим сотрудникам, они уйдут от вас.
- Дебиторской задолженностью необходимо управлять так, чтобы ваша компания не попала в качестве главного действующего лица в чей-либо сценарий снижения затрат.
- Не пытайтесь уклониться от своевременной уплаты налогов с заработной платы. Дяде Сэму это не понравится.
- Любые долги, которые собственник брал под личную гарантию, должны возвращаться в срок, чтобы не испортить его репутацию.

Часть 3

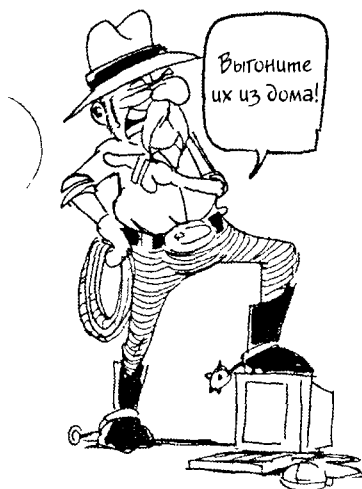
Организация учета

Хорошо, теперь вы знаете основы бухгалтерского учета и финансовой системы. Другими словами, теперь вы понимаете, как делать записи в регистрах бухгалтерского учета, как они (регистры) связаны между собой и с Главной книгой. Теперь давайте пойдём дальше и приступим к главам, которые я называю «П-главы» — персонал, право собственности, прибыль и процедуры.

Ни одна компания, конечно, не может функционировать без персонала.

К сожалению, это также означает, что ни одна компания не может функционировать без определенной системы оплаты труда, премирования, налогов и так далее. Как менеджер, вы должны знать, что делает каждый из ваших сотрудников, каковы его обязанности и права, независимо от того, сколько их — десять или тысячи. И неважно, большая ваша компания или маленькая, у нее всегда есть имущество, принадлежащее ей на праве собственности, следовательно, вы должны кое-что знать об управлении активами и овладеть искусством и наукой понимать, что из того, что у вас есть, вам необходимо.

Третья П — прибыль — имеет первостепенное значение. Это может быть и единственная причина для того, чтобы заниматься бизнесом, но без прибыли никакой бизнес не сможет просуществовать долго. И главное при подсчете прибыли — определить, во сколько компании обходится ведение бизнеса, так что вы должны знать, как осуществляется калькуляция затрат. И чтобы снизить затраты и увеличить прибыль, мы должны коснуться темной стороны бизнеса — нечестности со стороны контрагентов и сотрудников. Так как каждой компании необходим ряд процедур для уменьшения потерь, мы обсудим систему внутреннего контроля, о которой должен знать и которую должен применять каждый менеджер.





Заработная плата

В этой главе


- Выбор системы оплаты труда
- Определение «стоимости» персонала
- Налоги, удерживаемые из заработной платы
- Использование услуг специализированных компаний
- Учет пособий и иных выплат

Когда приходит время подсчитать расходы компании, то, скорее всего, согласно регистрам бухгалтерского учета, самой большой статьёй расходов являются расходы на заработную плату, пособия и иные выплаты сотрудникам. Сотрудники, с одной стороны, могут быть тем двигателем, от которого зависит успех компании, но, с другой стороны, содержание этого двигателя обходится недешево. Хорошее топливо, в виде хороших зарплат и пособий, стоит довольно дорого.

Возможно, ваши обязанности, касающиеся учета заработной платы, ограничены утверждением табелей рабочего времени. Но это не освобождает вас от обязанности знать больше о системе учета оплаты труда, применяемой в вашей компании. Расходы на заработную плату, пособия и иные выплаты относятся к операционным расходам, и, как и все операционные расходы, они занимают довольно большую долю в общих расходах компании и отнимают у менеджеров и бухгалтеров довольно много времени.

То же можно сказать и о выборе и применении той или иной системы учета оплаты труда. В зависимости от того, с чем приходится иметь дело менеджеру по персоналу, с чем-то простым, вроде фиксированных окладов без пособий и

льгот, или с чем-то более сложным, вроде нескольких видов сдельной оплаты, сверхурочных, премий или чаевых, усложняется и платежная ведомость и ведение учета всех этих видов оплаты. Добавьте к этому удержание налогов из заработной платы и требования к отчетности, и вы увидите, что эта система требует немалых затрат рабочего времени, чтобы все в ней было правильно. Именно поэтому существуют специализированные службы, которые занимаются



Подсказка

Если сотрудники вашей компании работают в разных штатах, то процесс начисления им заработной платы будет регулироваться различными нормативными актами, в зависимости от штата, в котором они работают. Поэтому если бухгалтер начнет делать соответствующие записи в учете заранее, чтобы правильно отразить начисление заработной платы согласно требованиям законодательства каждого штата, то он значительно экономит время, которое бы ему потребовалось для составления и согласования квартальных и годового отчетов.

исключительно ведением учета оплаты труда и составлением платежных ведомостей. Но вне зависимости от того, пользуется ли ваша компания услугами такой службы или ведет учет собственными силами, суть остается неизменной. Вы должны освоить основные вопросы, касающиеся учета оплаты труда, если вы собираетесь как-то заметить улучшить процесс ведения учета оплаты труда в вашей компании.

Постановка системы учета оплаты труда

Расширять эффективную систему учета оплаты труда и управлять ей совсем не трудно чтобы сделать все правильно, от вас потребуются только время и внимание. Как и в любом разделе бухгалтерского учета, в учете оплаты труда главное — это точность, последовательность

и контроль записей. Если вы уделите достаточно внимания соблюдению этих принципов в самом начале, то таким образом вы избежите многих проблем при выплате заработной платы. Правда, большинство сотрудников вашей компании вряд ли оставили бы их без внимания: в большинстве компаний самый важный день — это день выплаты заработной платы, а наиболее тщательно изучаемый документ — это расчетная или платежная ведомость. Таким образом, для любой компании самое главное — это надежное ведение записей и представление отчетности в налоговые органы, которые считают налоги, удерживаемые из заработной платы своими деньгами, предоставленными вам во временное пользование.

Как правильно вести учет оплаты труда

Какую информацию следует отражать при ведении учета оплаты труда? В учете должна быть отражена информация о факторах, непосредственно влияющих на размер заработной платы, пособий и иных выплат, полагающихся сотрудникам в качестве компенсации за их труд.

Прежде всего, давайте оговоримся, что мы предполагаем, что ваша компания относится к найму новых сотрудников со всей ответственностью и подписывает все необходимые документы, включая форму W-4. Затем, в течение каждого периода выплаты заработной платы, бухгалтер должен выполнять следующие действия:

- 1) собрать все записи о том, сколько денег было заработано и какие работы выполнены. Они могут иметь вид таблиц учета рабочего времени, листов с описанием выполненных сдельных работ, отчетов о комиссионных и премиях или списка должностных окладов;
- 2) внести все изменения в платежную ведомость. Это может быть информация о новых сотрудниках, увеличении заработной платы, начислении премий, отпускных или сверхурочных и т. п. Таким же образом нужно отразить все вычеты из заработной платы, включая различные налоги, членские взносы, отчисления на благотворительность и т. д.;
- 3) вычислить суммы, подлежащие выплате, и выписать на эти суммы чеки сотрудникам и налоговым органам. Это можно сделать и с помощью автоматизированных систем учета;
- 4) заполнить платежную ведомость;
- 5) сделать соответствующие записи в Главной книге, в разделе, посвященном оплате труда.

Предполагается, что в процессе ведения учета и начисления оплаты труда ваша компания также ведет учет и начисляет пособия по временной нетрудоспособности, уходу за ребенком, отпускные и другие доходы, причитающиеся сотрудникам согласно внутренней политике компании или нормативным актам.



Журнал

Если хотя бы некоторым сотрудникам выплачивается повременная заработная плата, скорее всего, в вашей компании ведутся таблицы учета рабочего времени, и возможно, даже у каждого сотрудника есть специальная карта, которую он пробивает при входе и выходе. Так как целью является регистрация точного времени прихода и ухода сотрудников, должны быть разработаны правила использования этих карт. В большинстве случаев эти правила заключаются в следующем: карта сотрудника должны быть полностью заполнена, чтобы он мог получить заработную плату, сотрудник не вправе пробивать карту другого сотрудника и контролеры должны проверять правильность заполнения каждой карты и подтверждать ее своей подписью. Штрафы за нарушение правил использования карт компания устанавливает самостоятельно.

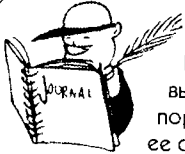
Сбор информации о заработной плате

Информация, которая попадает в платежную ведомость, всегда требует доказательств, оформленных определенным образом. Без них нельзя выписать ни одного чека, даже если речь идет всего лишь о месячном отчете о количестве ра-

бочих дней, дней пропущенных по болезни и дней отпуска. Это часть системы внутреннего контроля вашей компании. Но различные типы вознаграждений для различных категорий служащих требуют различных уровней контроля, и соответственно используются различные механизмы для подтверждения количества часов, отработанных на благо компании.

- *Должностные оклады специалистов*, принято считать, что специалисты выполняют свою работу потому, что их этому учили, и потому, что они несут большую ответственность в пределах компании. Вообще говоря, ежемесячного отчета, в котором выделяются различные типы «дней» — рабочие дни, пропущенные по болезни, отгулы, дни отпуска, — обычно бывает достаточно. Если они не справляются, то это будет видно по результатам их работы, и табель учета рабочего времени не совсем тот инструмент, с помощью которого можно воздействовать на эффективность их работы.
- *Повременная оплата* — таким образом оплачивается труд менее квалифицированных сотрудников, их работа контролируется более пристально. Самый лучший механизм в данном случае — это карточки учета рабочего времени, о которых мы говорили ранее. Сотрудники могут и не пробивать их при входе и выходе, но отмечать фактически отработанное ими время все же необходимо. Оплата сверхурочного времени и отпускных, если это предусмотрено, рассчитывается, согласно внутрифирменным стандартам, на основе ставки заработной платы каждого сотрудника, например, в полуторном размере от ставки заработной платы, в двойном и т. д.
- *Сдельная оплата* позволяет еще более жестко, чем при использовании повременной оплаты, контролировать эффективность работы сотрудников. Но при этом на сотрудника, принимающего работу, и бухгалтера ложится большая ответственность, так как размер вознаграждения зависит от объема выполненных работ. Здесь также могут применяться карты учета рабочего времени, в которых будет указано, когда сотрудник приступил к работе и когда закончил ее. Но, кроме этого, потребуются учитывать выполнение сотрудником порученной ему работы, ее результатов. Если речь идет о сдельной оплате труда в чистом виде, то можно ограничиться только учетом результатов работы.
- *Комиссионное вознаграждение* — еще один вид вознаграждения, который представляет собой процент от объема проведенных сделок. Как и в случае со сдельной формой оплаты, для выплаты комиссионного вознаграждения необходимо документально подтвердить общий объем продаж и объем продаж, приходящийся на каждого сотрудника. В этом случае, как и в случае с начислением должностных окладов, нет прямой зависимости вознаграждения от отработанного времени.
- *Премии за достижение определенных показателей* являются частью системы оплаты труда, порядок их предоставления разрабатывается и утверждается руководством компании. Самый лучший вариант — это огласить заранее установленный порядок предоставления премий, чтобы сотрудники знали, что они могут получить и что им для этого нужно сделать. Но также по усмотрению руко-

водства премии могут быть предоставлены по итогам отчетного периода, например квартала, за достижение выдающихся показателей, за потрясающие идеи, которые позволили сократить расходы, увеличить доходы или улучшить качество продукции, или за что-нибудь еще. Если в учете было предусмотрено формирование резервов средств для подобных случаев, то бухгалтер, согласно указаниям руководства, просто делает соответствующие начисления и выплаты.



Журнал

Если выбираете в качестве системы оплаты труда систему, основанную на выплате комиссионных вознаграждений, очень важно заранее установить порядок исчисления этих вознаграждений, это будет выгодно и компании, и ее сотрудникам. Процент от объема продаж является наиболее распространенным вариантом, но некоторые компании предпочитают устанавливать размер комиссионного вознаграждения как процент от объема оплаченных продаж. Разница заключается в том, что во втором случае коммерческий представитель получает вознаграждение только в том случае, если компания получает выручку

Сбор необходимой информации

После того как соответствующие методы сбора необходимой информации установлены, что же еще требуется для ведения учета оплаты труда? Этот процесс нельзя назвать сложным, но он требует большого количества информации. В разных компаниях требования, предъявляемые к этой информации, могут отличаться, но большинству компаний необходимо, как минимум, следующее:

- данные об оплате труда каждого сотрудника и о деятельности, которой занят данный сотрудник. Сюда входит порядок расчета комиссионного вознаграждения, расценки сдельной работы, ставка почасовой оплаты или размер должностного оклада, выплачиваемого в конце месяца, и информация о действующем порядке премирования сотрудников;
- данные о налогах, удерживаемых с заработной платы сотрудников, которые обязательно должны быть представлены государственными органами исполнительной власти в виде записки W-4;
- идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) компании;
- таблицы удержаний за текущий год для федеральных властей и властей штата.

Подсказка



Выплата премий сотрудникам компаний в последнее время становится все менее регулярной и зависит в основном от руководства этих компаний. Поэтому, вместо того чтобы открывать отдельный счет, напишите записку с указанием имени сотрудника, суммы премии и дату выплаты премии, которая в данном случае будет являться достаточным доказательством для системы бухгалтерского учета компании.

А как же счет учета заработной платы?

Накопление информации о заработной плате находится в компетенции бухгалтерии, которая ведет специальный регистр — журнал учета заработной платы, в котором отражает начисление и выплату заработной платы и другую необходимую информацию. Вместе с тем эта информация также должна быть отражена и в Главной книге, поэтому в ней также делают соответствующие записи, включая:

- ▶ счет учета заработной платы, на котором отражается сумма денежных средств, зарезервированных для выплаты заработной платы;
- ▶ счет, на котором учитываются все удержания из заработной платы, подлежащие перечислению в федеральный бюджет;
- ▶ счет, на котором учитываются все удержания из заработной платы, подлежащие перечислению в бюджет штата;
- ▶ счет учета взносов на социальное страхование по безработице (подлежат перечислению в бюджет штата);
- ▶ счет учета взносов на страхование на случай нетрудоспособности (подлежат перечислению в бюджет штата);
- ▶ счет учета взносов на страхование на случай нетрудоспособности (подлежат перечислению в местный бюджет);
- ▶ счет учета взносов на пенсионное страхование, показывающий взносы, уплаченные компанией и ее сотрудниками;
- ▶ счета для учета всех прочих удержаний и вычетов, как обязательных, так и добровольных. Сюда относятся членские взносы, страховые и инвестиционные взносы и любые выплаты в погашение долга, удерживаемые из заработной платы сотрудника.

Сколько стоит система учета оплаты труда?

Издержки, связанные с финансированием системы оплаты труда, превышают расходы компании на заработную плату, пособия и иные выплаты сотрудникам. Помимо этих видов расходов, работодатели (компании) должны уплачивать часть взносов на пенсионное и социальное страхование по безработице за своих сотрудников в федеральный бюджет и бюджет штата. Оплата больничных и отпусков также является обязанностью работодателя и соответственно также увеличивает расходы на поддержание системы оплаты труда. То же самое можно сказать и об участии компании в программе добровольного пенсионного страхования своих сотрудников.

Добавьте к этому издержки на управление этим процессом, и вы поймете, почему некоторые компании прибегают к услугам фирм, специализирующихся на ведении учета оплаты труда и составлении платежных ведомостей. Естественно, не все компании пользуются услугами подобных фирм, и не всегда это зависит от размера компании. В основном решение данного вопроса зависит от стратегии управления ресурсами компании, принятой в ней.



Журнал

Иногда менеджеры отказываются от услуг компаний, специализирующихся на системах оплаты труда, так как считают их неоправданно дорогими. Но издержки этих специализированных компаний, связанные с учетом оплаты труда и составлением платежных ведомостей, могут быть удивительно низкими. Почему? Потому что эти компании могут делать деньги на временных разрывах (концепцию временных разрывов мы обсуждали в Главе 8): они обычно требуют, чтобы их клиенты внесли средства, необходимые для выплаты заработной платы, задолго до даты выплаты, что позволяет им использовать эти средства для собственных целей.

Быть или не быть?

Услуги, предоставляемые специализированными компаниями, заключаются не только в ведении определенного участка вашего учета, посвященного заработной плате и другим видам вознаграждения, и в выписке чеков. Согласно причинам, которые мы обсудили выше, вы сами можете ответить на вопрос, почему для некоторых организаций выгодно использование услуг, предоставляемых специализированными компаниями. Управление ресурсами — это самый важный вопрос. Достаточно ли у вашей компании ресурсов, чтобы организовать систему учета оплаты труда и управлять ей собственными силами? Или компании выгодно возложить эти функции на стороннюю организацию?

Независимо от того, выполняет ли ваша компания эти функции самостоятельно или передает их специализированной компании, систему необходимо создать и провести определенную работу, прежде чем управление ей можно будет передать другой компании. Давайте рассмотрим в качестве примера типичную ситуацию.

В компании А — 50 сотрудников, занятых различными видами деятельности, от производства до маркетинга. Бухгалтеру, ответственному за систему учета оплаты труда, требуется в среднем три часа в месяц для выполнения необходимого объема работы. Хотя ему выплачивается заработная плата в конце месяца, согласно расчету он получает \$ 35 в час, таким образом, учет оплаты труда обходится компании приблизительно в \$ 1260 в год.

Но расходы этим не ограничиваются. Этот бухгалтер должен также предоставлять ежеквартальные и годовые отчеты правительству, потому что компания обязана отчитываться перед государством по налогам, в том числе и по налогам, удерживаемым из заработной платы. Для этого ему требуется еще 15 часов в год, учитывая, что каждый час его работы стоит \$ 35, получаем \$ 525 в год.

Кроме того, этому бухгалтеру потребуется квалифицированный помощник, чтобы временно принять на себя все обязанности по учету оплаты труда в случае необходимости. Планируется, что помощник будет занят около 25 часов в год, при ставке \$ 15 в час получаем \$ 375 в год.

Что в итоге получается?

Работа бухгалтера, ответственного за учет оплаты труда	\$ 1260
Подготовка отчетов	\$ 525
Работа помощника	\$ 375
Полная стоимость учета оплаты труда внутри организации	\$ 2160

Специализированная компания Б, конкурирующая за обслуживание компании А, предлагает следующий набор услуг: плата за постановку системы учета в размере \$ 350 в расчете на 50 сотрудников плюс стоимость текущего обслуживания в размере \$ 4 за расчет вознаграждения каждому сотруднику. Так как компания А выплачивает заработную плату ежемесячно, то вознаграждение необходимо будет рассчитать 12 раз в год для каждого сотрудника, итого 600 раз в год. Таким образом, получаем стоимость услуг компании Б:

Стоимость постановки системы учета	\$ 350
Текущее обслуживание (600 × \$ 4)	\$ 2,400
Полная стоимость учета оплаты труда сторонней организацией	\$ 2,750

Этот расчет, конечно, не учитывает время, потраченное бухгалтером компании А на подготовку документов и периодическую работу с сотрудниками компании Б для того, чтобы проверить, что они делают все точно и правильно. Вот три вопроса, на которые ваша компания должна ответить, прежде чем принять решение об использовании услуг специализированной компании.

1. Есть ли у нас квалифицированный персонал, способный вести учет оплаты труда?
2. Есть ли у нас время, чтобы делать это внутренними силами компании?
3. В каком случае ресурсы компании используются наиболее эффективно?

Ответы на эти вопросы помогут решить, что выгоднее для компании: вести учет заработной платы самостоятельно или воспользоваться услугами специализированной компании.

Удержание налогов

Ваша компания обязана удерживать налоги из заработной платы, потому что этого требует закон. И, как уже говорилось ранее, правительство особенно заинтересовано в налогах, удерживаемых из заработной платы, потому что оно рассматривает эти деньги как свои собственные, временно находящиеся в распоряжении компании. Это означает, что, когда правительство хочет получить эти деньги, лучше их перечислить.

В этой книге об учете налогов, удерживаемых из заработной платы, рассказано довольно кратко. Все вопросы, связанные с налогообложением, мы рассмотрим глубже в 4 части этой книги.

Учет пособий

Важной составной частью оплаты труда являются различные пособия и подобные им выплаты — отпускные, больничные, взносы на пенсионное страхование и т. п. Они требуют особой процедуры учета и учитываться как в платежной ведомости, так и в отдельном регистре.

Часто пособия рассчитываются по конкретным ставкам для конкретных сотрудников — один день больничного за каждый месяц работы, например, или время отпуска, исчисляемое в зависимости от трудового стажа или срока службы, или и того и другого. Исчисленные таким образом пособия должны быть подтверждены соответствующими документами — во-первых, в платежной ведомости, а во-вторых, в лицевом счете каждого сотрудника — и учтены при расчете резервов, так как каждое пособие — это элемент расходов компании.

Это краткое описание процесса учета пособий и подобных выплат. Сам процесс не имеет большого значения для менеджеров, но политика, на основе которой исчисляются эти пособия, очень важна. Для примера рассмотрите следующие две точки зрения. Если политика компании позволяет сотрудникам накапливать полагающиеся им пособия и иные выплаты в течение нескольких лет, то это сводит на нет значение ежегодного отпуска, так как сотрудники не отдыхают, а накапливают время неиспользованных отпусков, чтобы потом получить денежную компенсацию. С другой стороны, если политика компании гласит: «Используйте их или потеряете», то большинство сотрудников захотят использовать все дни полагающегося им отпуска полностью, и каждый декабрь офис вашей компании будет напоминать город призраков. Но это неотъемлемый элемент политики компании, и ее руководству предстоит определить, каким он будет.

Резюме

- Расходы на оплату труда и выплату пособий — это один из самых больших элементов операционных затрат.
- Заполнение платежной ведомости основано на точной, последовательной и своевременно получаемой информации, в основе которой лежит хорошо поставленный учет.
- Любая информация, непосредственно влияющая на размер заработной платы и различных пособий, должна отражаться в системе учета оплаты труда.
- Различные виды вознаграждения — должностной оклад, почасовая оплата, сдельная оплата, комиссионное вознаграждение и премии — подразумевают разные способы учета и управления.
- Прежде чем передать учет заработной платы сторонней организации, внимательно подсчитайте все расходы, связанные с этим.
- Ведите учет различных пособий и выплат — отпускных, больничных и взносов на пенсионное страхование — вместе с учетом заработной платы.



Управление запасами

В этой главе

- Необходимость управления запасами
- Система управления запасами
- Движение запасов
- Учет запасов
- Определение стоимости запасов

Неважно, занимаете ли вы пост начальника отдела или являетесь президентом компании, запасы, как одна из основных групп активов, всегда будут в центре вашего внимания. Это просто необходимо для эффективного функционирования вашей компании.

В разных компаниях под *запасами* подразумевают разные виды активов. Чаще всего запасы — это то, что вы продаете в той или иной форме. У торговой компании запасы были бы представлены в виде товарных запасов, то есть товаров, находящихся в распоряжении компании и предназначенных для перепродажи. У промышленной компании будет несколько типов запасов: готовая продукция (продукция, произведенная этой компанией), сырье и материалы (то, из чего компания производит продукцию) и незавершенное производство (все, что уже перестало быть сырьем, то есть подверглось обработке, но еще не стало готовой продукцией).

Как один из видов активов, запасы имеют огромное значение для финансового благосостояния компании, и не стоит думать, что запасы — это то, чем заполнены тележки складских рабочих. Для того чтобы компания приносила прибыль, запасами, как и любым другим видом активов, необходимо управлять.

Это означает, что в компании должно быть построено грамотное управление запасами, причем необходимо контролировать не только их достаточность и сохранность, но и источники финансирования и другие финансовые вопросы. В результате компания сможет минимизировать потери и, таким образом, увеличить свои возможности, что в конце концов приведет к росту финансовых показателей компании.

Ваши запасы

Большинство людей думает, что запасы — это товары, предназначенные для продажи, возможно, такое понимание основано на рекламных объявлениях, гласящих: «Скидка на все товары», и на нашем частом разочаровании, когда оказывается, что нужного нам товара нет в наличии или он уже не подлежит скидке. Но, как мы отметили выше, подобное определение запасов не совсем верно.

Есть три вида запасов:

- сырье и материалы, используемые для производства продукции;
- заделы незавершенного производства, то есть изделия находящиеся в процессе обработки;
- готовая продукция, предназначенная для покупателей.

В зависимости от типа вашей компании, у вас могут быть все три вида запасов или только один из трех. Рассмотрим условный пример. У компаний — поставщиков сырья (стали и пластмассы) — будут следующие группы запасов: железная руда, химикаты, сталь и пластмасса.

У компании-изготовителя запасы будут включать сырье (сталь и пластмассу), необходимое для производства продукции, заделы незавершенного производства и партии готовой продукции, ожидающие отгрузки. У компаний, занимающихся реализацией этой продукции, запасы будут состоять только из продукции компании-изготовителя, хранящейся на складе и представленной на витрине.

И чем бы ваша компания ни занималась, запасы — это всегда элемент активов вашей компании, и соответственно их следует учитывать как активы.

Что?

Запасы могут состоять из готовой продукции и товаров для перепродажи, заделов незавершенного производства и сырья и материалов, используемых в процессе производства



Система управления запасами

Запасы — это часть оборотных активов, которые по своей природе всегда находятся в движении (оборачиваются), если этого не будет, то компании уже не придется заботиться ни о запасах, ни о чем-либо еще. Поэтому иногда довольно трудно создать эффективную систему управления запасами, которая бы отслеживала текущее состояние и движение запасов, где бы и в какой бы форме

они ни находились. Данная система должна быть организована логично, и каждый элемент должен быть на своем месте. Принимая во внимание современный уровень компьютерных технологий, система управления запасами может быть настолько эффективной, насколько позволяет ваш бюджет.

Первая причина, почему следует разработать систему управления запасами, состоит в том, чтобы наблюдать за движением запасов в ходе производственного цикла и изменением их стоимости. Это может быть довольно просто в случае с готовой продукцией — надо всего лишь подсчитать количество коробок, бочек, банок и т. п. Самое трудное — это отслеживать увеличение стоимости запасов по мере их продвижения от одного производственного процесса к другому, например по мере движения от груды дубовых досок к комоду. Системы управления запасами помогают менеджерам компаний понимать, как изменяется стоимость запасов, и определять ее на любом этапе производственного цикла.

Чаще всего система управления запасами используется для отслеживания остатков готовой продукции на складе и определения их стоимости. Таким образом, можно определить, какова рыночная стоимость груды дубовых досок, комода и других запасов, которые могут быть реализованы, а следовательно, и величину собственного капитала компании. И снова количество материалов и товаров на складе, темпы роста стоимости запасов в ходе производственного цикла — все это зависит от характера деятельности компании.



Журнал

И все-таки основное значение системы управления запасами заключается в том, что с ее помощью определяется стоимость реализованных товаров. Эта система предоставляет данные, необходимые для определения суммы издержек на производство и темпов роста стоимости по мере движения запасов от сырья к готовой продукции.

Это нетрудно осуществить, но имейте в виду, что подсчет необходимо вести по каждому виду продукции, которую вы производите или продаете. И снова сложность вашей системы управления запасами напрямую зависит от характера деятельности вашей компании.


Например, если ваша компания выпускает одну марку автомобилей класса люкс, то вам, вероятно, будет легче, чем если бы ваша компания производила множество видов кровельных гвоздей. Автомобили намного больше, чем гвозди, поэтому их легче подсчитать и их труднее погорять!

Но до сих пор мы рассматривали только одну часть запасов — готовую продукцию. Если мы попробуем подсчитать количество и стоимость сырья и материалов у обеих компаний, то получим обратную картину. У компании, производящей гвозди, на складе хранятся два-три типа металла, в то время как компания, производящая автомобили, для производства хотя бы одного необходимо несколько тысяч различных комплектующих, бочки краски (самых разных цве-

тов), баллоны ацетилена и т. д. и т. п. ... Как видите, обработка информации и грамотное ее использование — ключевой фактор в системе управления запасами. И опять же, в зависимости от характера деятельности вашей компании, запасы могут оказаться самой ценной частью активов, и, следовательно, ими необходимо грамотно управлять.

Многие компании подвержены так называемым сезонным колебаниям или циклам. Подъемы, спады и динамика спроса еще раз подчеркивает необходимость управления запасами. Например, если розничный магазин не отслеживает текущее состояние запасов, то в один прекрасный день может оказаться, что склад забит летней одеждой, тогда как с деревьев уже начали опадать листья. Некоторые товары не подвержены сезонным колебаниям, и спрос на них относительно постоянный в течение всего года. Но даже в этом случае необходимо отслеживать состояние запасов, чтобы не оказалось, что у вас полно одежды бирюзового цвета, тогда как в моде розовый.

Подсказка



Система управления запасами должна быть связана с другими компонентами системы учета. Хорошо организованная система управления запасами должна предусматривать возможность получения и переноса информации в другие части учетной системы, включая Главную книгу, регистры учета кредиторской задолженности, накладную-требование на сырье и материалы и другие. Автоматизация таких связей позволит снизить объем работы и риск возникновения ошибок за счет сокращения числа одних и тех же записей для одних и тех же материалов или товаров, вводимых несколько раз в различные регистры учета.

Движение запасов

Движение запасов от сырья и материалов до готовых изделий сопровождается соответствующей информацией, благодаря которой можно определить место нахождения запасов, их стоимость, которая увеличивается по мере их движения от одного этапа производственного цикла к другому, а также позволяет поддерживать эту стоимость на определенном уровне.

Обработка сырья и материалов

Когда сырье и материалы поступают на склад, их количество определяется в натуральном и ценовом выражении. После того как сырье и материалы будут проверены, а в учете сделаны соответствующие записи о возникновении у компании кредиторской задолженности, они хранятся на складе, пока не будут отпущены в производство.

Что насчет документирования? Документ, подтверждающий заказ на поставку, и накладная передаются в бухгалтерию для того, чтобы бухгалтер сделал запись в соответствующем регистре. Количество поступивших запасов снова записы-

ваются как в натуральном, так и в ценовом выражении. В конце каждого дня подводится итог по всем поставкам, и итоговая сумма переносится на соответствующий счет в Главной книге.

Движение материалов по этапам производственного цикла

Стоимость материалов возрастает по мере того, как они подвергаются обработке, но вместе с тем возрастают и затраты. Стоимость материалов, полуфабрикатов и рабочей силы учитывается нарастающим итогом по каждому изделию с помощью системы калькуляции затрат, специально предназначенной для определения реальной стоимости каждого изделия. По мере того как изделие проходит один производственный процесс за другим, эти затраты прибавляются к стоимости изделия. Руководство должно располагать информацией о стоимости каждого изделия, на какой бы стадии оно не находилось.

Это может быть непосильно для небольших компаний или в том случае, когда производственный цикл состоит из огромного числа процессов. Однако в целом, чем точнее компания калькулирует производственные издержки производства, тем лучше.

Управление готовой продукцией

Как только производство закончено, необходимо определить реальную стоимость каждого изделия. Изделия, обработка которых закончена, становятся готовой продукцией — третьим, уже знакомым нам элементом запасов. В системе управления запасами стоимость незавершенных изделий увеличивается на сумму оставшихся затрат, и они из группы «незавершенное производство» переходят в группу «готовая продукция».

Согласно принципу двойной записи, такое движение запасов отражается по кредиту счета учета незавершенного производства (потому что стоимость незавершенных изделий теперь перешла в стоимость готовой продукции) и по дебету счета учета готовой продукции (стоимость готовой продукции будет находиться в дебете этого счета до тех пор, пока товар не будет продан и, соответственно, получен доход).

Эта процедура довольно проста, надо только понять основную идею: сырье и материалы, которые вы покупаете, имеют определенную стоимость, и вы увеличиваете эту стоимость в процессе обработки этого сырья и материалов для получения готовой продукции.

Затем ответьте на три следующих вопроса.

1. Какую стоимость вы добавили к стоимости сырья и материалов?
2. Из каких процессов состоит ваш производственный цикл?
3. С какой степенью точности вы хотите отслеживать движение запасов и увеличение их стоимости?

Ответы на такие вопросы один из наиболее сложных этапов в управлении запасами. Опять же подход, описанный здесь, может быть слишком сложен и слишком дорог для небольших компаний, особенно если их производственные процессы достаточно просты. Но менеджеры всегда могут использовать три вышеперечисленных вопроса в качестве своего рода ориентира. Суть по-прежнему не меняется: если вы не знаете, во сколько обходится обработка сырья и материалов и получение готовой продукции, то как вы узнаете, по какой цене следует продавать эту готовую продукцию, чтобы покрыть расходы и получить прибыль? Конечно, вы всегда можете назначить цену, с которой согласны покупатели, но это будет продолжаться лишь до тех пор, пока ваш конкурент не назначит более низкие цены и не перехватит ваших клиентов. Конечно, вы можете достойно ответить своему конкуренту и также снизить цены... но не приведет ли это к банкротству вашей компании.

Система управления запасами

Обо всех компонентах хорошей системы управления запасами мы уже так или иначе говорили. Вкратце обратите внимание, что в любой системе необходимо вести учет трех основных групп запасов: сырья и материалов, заделов незавершенного производства и готовой продукции. И движение запасов внутри производственного цикла отражается по дебету счета учета одной из групп и по кредиту счета учета другой. Любая запись должна включать следующие элементы:

- дата операции;
- лицо, ответственное за операцию;
- наименование элемента запасов и количество;
- исходное местонахождение запасов и местонахождение в результате перемещения.

Будьте осторожны!



Данные о запасах, отраженные в регистрах бухгалтерского учета, должны соответствовать фактическому наличию и местоположению запасов. Если стоимость запасов в учете меньше, то, скорее всего, бухгалтером была допущена ошибка. Если фактическая стоимость запасов меньше, это повод задуматься, не произошло ли хищения, хотя это также может быть всего лишь ошибка. Это просто: чем жестче вы контролируете состояние и движение запасов, тем меньшее вероятность возникновения подобных расхождений.

Будьте осторожны!



Компании, которые переходят на автоматизированную систему управления запасами, должны убедиться, что баланс, составленный в новой системе, соответствует балансу, составленному в старой системе, и что никакие данные не были потеряны в процессе перехода. Для этого необходимо соответствие объемов запасов как в натуральном, так и в денежном выражении.

Как только все операции будут закончены, их необходимо проверить еще раз и убедиться, что все необходимые данные отражены в учете. Это верно и для автоматизированных систем, и для систем, в которых учет ведется вручную.

Учет запасов

Записи, сделанные в аналитическом регистре учета запасов, переносятся на соответствующий счет в Главной книге. Иногда полезно составлять таблицы, описывающие состояние и движение запасов по этапам производственного цикла. Однако эти таблицы не заменяют записей в аналитическом регистре и Главной книге.

Политика и процессы

Одной из функций системы учета и управления запасами является калькуляция издержек производства по процессам. Это может стать решающим в признании тех или иных расходов при проверке вашей компании или если ей интересуются инвесторы. Производственные процессы могут отличаться в зависимости от конкретных компаний, но для всех без исключения действуют два правила:

- калькуляция по процессам должна быть логичной и учитывать особенности отрасли;
- калькуляция по процессам должна применяться последовательно.

Издержки, связанные с обработкой того, что станет бутылкой дорогого вина, сильно отличаются от издержек, связанных с производством бутылки пива популярной марки. Производственные процессы могут быть похожи, но затраты на осуществление этих процессов и, следовательно, стоимость готовой продукции будут совершенно разными.

Оценка стоимости запасов

Существуют различные методы оценки стоимости запасов: какой-то метод больше подходит одной компании, какой-то — другой. Выбрать наиболее подходящий довольно просто, для вашей компании наиболее подходящим является тот, с помощью которого вы максимизируете вашу прибыль и уменьшаете налоговые обязательства. Есть четыре основных метода.

1. *Метод средней цены.* Согласно этому методу, стоимость запасов — это сумма средней стоимости запасов на начало периода и средней стоимости запасов, приобретенных с того момента. Если цены изменяются постоянными темпами или если компании трудно отслеживать незначительные изменения затрат, то разумно выбрать именно этот метод, поскольку он усредняет цены и тем самым нивелирует наиболее высокие и наиболее низкие.

Например:

1 апреля	Входящий остаток	500 штук по \$ 1,50	\$ 750
5 апреля	Куплено	30 штук по \$ 1,60	\$ 48
9 апреля	Куплено	60 штук по \$ 1,45	\$ 7
14 апреля	Куплено	80 штук по \$ 1,30	\$ 104
25 апреля	Куплено	20 штук по \$ 1,65	\$ 33
Итого:		690 штук	\$ 1022
Средняя стоимость 1 штуки = \$ 1022 / 690 = \$ 1,48			

Если на конец апреля общая величина запасов составляла 435 штук, то их стоимость составляла бы \$ 644 ($435 \times \$ 1,48$).

- Метод наименьшей цены (LCM)*. Это наиболее консервативный метод, согласно которому стоимость запасов на конец периода равняется меньшей из двух стоимостей: стоимости, по которой запасы были приобретены, или текущей рыночной стоимости. Этот метод оценки подходит для тех видов запасов, стоимость которых сильно колеблется, например для акций или драгоценных камней.
- Первым поступил — первым продан (FIFO)*. Согласно этому методу, запасы, которые поступили первыми, первыми и реализуются или отпускаются в производство. Поэтому стоимость запасов, находящихся на складе на конец периода, будет рассчитываться, исходя из цен запасов последних по времени приобретения. Если на начало периода у вас на складе есть 75 единиц какого-то сырья — неважно, купили ли вы его в составе партии из 200 единиц три недели назад по \$ 5 за единицу или в составе партии из 100 единиц на прошлой неделе по \$ 6 за единицу, — вы определяете их стоимость, исходя из \$ 6 за единицу. В ситуации, когда цены постоянно растут, стоимость запасов, рассчитанная по методу FIFO, будет меньше, а следовательно, прибыль будет расти более высокими темпами (так же как и налоговые обязательства!). Внимание: недостаток этого метода заключается в том, что он усиливает зависимость прибыли от колебаний хозяйственного цикла.
- Последним поступил — первым продан (LIFO)*. Это метод, противоположный методу FIFO, согласно ему, первыми реализуются или отпускаются в производство те запасы, которые были приобретены последними. Когда цены растут быстро, этот метод увеличивает стоимость реализованных или опущенных в производство запасов, тем самым уменьшая прибыль. Результатом является уменьшение налоговых обязательств, что может быть основным приоритетом для некоторых компаний. Но если цены снижаются, то прибыль будет расти. Этот метод сглаживает колебания хозяйственного цикла, но в то же время его применение может привести к неадекватной оценке запасов на начало периода, так как она будет рассчитываться, исходя из стоимости запасов, поступивших первыми.



Журнал

На стоимость запасов влияют различные факторы, включая ежегодные изменения общего количества запасов, устаревание и изменение вкусов и желаний покупателей. Сложно, да? Просто запомните, что запасы – это постоянно меняющийся элемент активов, и управлять ими следует так же активно как и другими аспектами деятельности вашей компании.

Оценка стоимости реализованных товаров

В качестве примера рассмотрим небольшую компанию, она лучше всего иллюстрирует, как отлаженная система учета запасов позволяет владельцу компании постоянно быть в курсе, что продается лучше, что хуже и во сколько ему обходится реализация того или иного товара.



Что?

Формула для расчета стоимости реализованных товаров выглядит следующим образом: остаток запасов на начало периода плюс стоимость приобретенных запасов, рабочей силы, накладные расходы и любые другие расходы, связанные с производством и реализацией, минус остаток запасов на конец периода.

Ли – владелец винного магазина, и больше всего он ненавидел вести учет запасов. Каждый год в январе, после того как заканчивались праздники, сотрудники его магазина наводили там порядок: вытирали пыль, пересматривали бутылки на полках и в коробках, определяя, какие напитки не пользуются особой популярностью, и делали на них соответствующие скидки. Ли всегда заказывал достаточное количество товара, чтобы торговать целую неделю. Постепенно запас, оставшийся после праздников, истощался.

Приближалось 1 мая, один из самых страшных дней для налогоплательщиков, день уплаты налога, исчисляемого от стоимости всех товаров, находящихся в магазине. Само собой разумеется, что ежегодную инвентаризацию – ежегодный пересчет бутылок – разумно проводить именно в этот период.

Многие компании до сих пор проводят инвентаризацию наличных материальных ценностей, которая, несомненно, важна по крайней мере как один из способов определения стоимости реализованных товаров. Но если полностью полагаться на инвентаризацию, то определение стоимости реализованных товаров может потребовать много времени, вплоть до завершения всех производственных процессов.

Возможно, более рационально непрерывное определение стоимости реализованных товаров на основе одного из четырех методов определения стоимости

запасов, описанных выше. Используя имеющуюся информацию, вместо подсчета различных товаров, можно определить величину валовой прибыли для любого вида запасов в зависимости от степени их обработки. Таким образом, вы получаете оперативную информацию обо всех проблемах и возможностях и избавлены от необходимости ждать и пробираться через залежи всех ваших запасов.

Ли тоже пришел к этому. Установив систему сканирования, которая считывала дату продажи, он не только ускорил работу, но и получил возможность определять валовую прибыль за день, исходя из информации о продажах, и сравнивать ее с данными инвентаризации. Его сотрудники, конечно, не были избавлены от необходимости протирать пыль и сортировать продукцию на полках, но процессы проведения инвентаризации и исчисления налога 1 мая стали отнимать намного меньше времени.

Применение непрерывной системы учета запасов не отменяет ежегодной инвентаризации по окончании отчетного периода. Данные учета показывают ту величину и структуру запасов, которая должна быть, но ни одна компания не застрахована от возможных потерь в результате хищений, порчи, поломок и других причин. Так что бывает полезно проверить запасы старым испытанным способом. Все потери отражаются в учете по кредиту счета учета запасов и по дебету счета учета реализованных товаров.

Будьте осторожны!



Независимо от того, насколько грамотно и четко ведется учет запасов, проблема «потери» запасов по-прежнему существует. Сделайте заведующего складом ответственным за потери запасов, и проблема будет решена. Если вы снимете с работников ответственность за случайные поломки и порчу запасов, то, скорее всего, поломки будут случаться намного чаще. Применение такой политики, конечно, не может свести потери запасов к нулю, но таким образом вы, во-первых, учитываете степень вины сотрудников, а во-вторых, уменьшаете вероятность возникновения расхождений при инвентаризации.

Оборачиваемость запасов

Один из наиболее важных вопросов в управлении запасами — это определение коэффициента оборачиваемости, или скорости оборота запасов, то есть скорости, с которой компания превращает средства, инвестированные в запасы, в выручку от продаж. Для того чтобы компания могла заниматься каким-либо видом деятельности, она должна иметь на каждой стадии хозяйственного цикла необходимую величину запасов. Если компания производит какую-то продукцию, то на первой стадии у нее должны быть достаточные запасы сырья, например, пластмассы и металла, на второй — пружин и крепежных деталей, краски — на третьей стадии, этикеток — на четвертой стадии и упаковочных материалов — на пятой стадии. Но чтобы приносить компании доход, все эти виды

запасов должны оборачиваться. Запасы, которые не оборачиваются, ухудшают финансовое состояние компании сильнее, чем вообще отсутствие запасов, так как они означают для компании дополнительные обязательства. За исключением тех случаев, когда запасы могут быть выгодным объектом вложений, таким, например, как вина, предметы искусства или драгоценные металлы, чем быстрее оборачиваются запасы, тем лучше.

Коэффициент оборачиваемости может быть рассчитан путем деления стоимости реализованных товаров на среднюю стоимость запасов. Значение коэффициента оборачиваемости может меняться в течение года, и опытные руководители учитывают это и соответственно корректируют необходимую величину запасов.

Именно так Ли управлял запасами в своем магазине, и по большому счету его дела шли хорошо. Он никогда не забивал склад полностью раньше октября, а после октября он все равно никогда не брал больше, чем смог бы продать. Возможно, он и не смог пару раз удовлетворить покупательский спрос, но зато к 1 мая, когда приходило время платить налоги, запасы товаров в его магазине были минимальны. Кроме того, такая политика способствовала максимизации валовой прибыли без каких-либо дополнительных усилий со стороны Ли. Грамотное планирование необходимой величины запасов обернулось дополнительной прибылью.

Ключ к управлению запасами

За последние десять лет многое изменилось, в том числе возросло значение дополнительных услуг со стороны поставщика и «своевременности» управления запасами. Компании больше не хотят иметь излишнюю величину запасов без достаточных на то оснований. Эффект от скидок, предоставляемых в случае покупки больших партий товаров, сводится к нулю, если запасы не оборачиваются достаточно быстро. Запасы — это активы, от которых компания ничего не получает, пока они не будут проданы. Оборачиваемость запасов — это основное условие финансового благополучия и роста компании.

Хорошо изучив вкусы своих клиентов, Ли всегда знал, какие именно напитки и закуски он сможет обернуть быстрее всего, то есть какие из них следует приобрести у оптовиков.

Такие знания — это первое обязательное условие для успешного управления запасами. Нет единой формулы для всех отраслей и видов деятельности, но условие это соблюдается всегда. И нет никакого волшебного уравнения, позволяющего рассчитать необходимую величину запасов, исходя из продаж за предыдущие периоды.

Все зависит от ваших знаний вкусов и привычек ваших клиентов, свойств вашей продукции и вашей способности принимать правильные решения. Помните: больше значит лучше только в том случае, если вы можете это продать. В противном случае вы только снизите валовую прибыль.

Резюме

- Запасы состоят из сырья и материалов, заделов незавершенного производства и готовой продукции.
- Учет запасов необходим для определения величины запасов на каждой стадии хозяйственного цикла и стоимости реализованных товаров.
- Информация, которая сопровождает движение запасов по стадиям производственного цикла, может сообщить вам многое о финансовой стороне процесса.
- Учет запасов ведется в отдельном аналитическом регистре, который связан с учетом заказов, покупок, сметой и калькуляцией затрат, учетом кредиторской задолженности и, конечно, с Главной книгой.
- Существуют различные методы определения стоимости запасов, при этом каждый из них имеет как преимущества, так и недостатки.
- В общем, чем выше оборачиваемость запасов, тем выше прибыль, при прочих равных условиях.
- Секрет успешного управления запасами заключается в знании потребностей клиентов и грамотном руководстве.



Калькуляция затрат

В этой главе

- Что такое калькуляция затрат?
- Какое влияние калькуляция затрат оказывает на вашу компанию
- Системы калькуляции затрат
- Калькуляция затрат и Главная книга
- Учет накладных расходов

В Главе 11 мы обсуждали методы определения стоимости реализованных товаров. Это хорошее начало для того, чтобы в итоге определить величину затрат, связанных с осуществлением определенной деятельности, и реальную стоимость произведенных товаров или оказанных услуг. Определение их реальной стоимости и есть цель калькуляции затрат.

Как руководитель отдела, вы, конечно, знаете стоимость сырья, материалов и рабочей силы, необходимых для осуществления тех или иных хозяйственных процессов. И, скорее всего, на ваш отдел приходится часть накладных расходов, распределенных согласно занимаемой площади, а также расходы за телефон, но учел ли бухгалтер также и общехозяйственные расходы, например заработную плату, которая выплачивается вам и другим руководителям? Это также является частью калькуляции затрат.

Все чего-нибудь да стоит

Когда приходит время оценить стоимость продукции, произведенной компанией, самым надежным методом является калькулирование затрат, то есть учет всех затрат, связанных с осуществлением бизнеса.

Эти затраты включают материальные затраты, затраты на оплату труда сотрудников, занятых в основном производстве, и затраты на реализацию, то есть на продвижение товара на рынок. Такие затраты называются прямыми.

Но калькуляция затрат предполагает учет и общепроизводственных затрат — таких, как арендная плата, плата за свет, тепло, уборку помещений, обслуживание оборудования, амортизационные отчисления, налоги на недвижимость и иное имущество, страховые взносы, затраты на маркетинг, оплату труда сотрудников, не занятых в основном производстве, и общехозяйственных расходов — таких, как затраты на содержание бухгалтерии, отдела кадров, и, вполне вероятно, сюда входит и ваша заработная плата. Это так называемые непрямые затраты, или накладные расходы.

Чтобы деятельность вашей компании была успешной, необходимо калькулировать все затраты, связанные с производством и реализацией всех видов продукции, которые производит компания. Способы и методы калькуляции затрат могут отличаться, и распределять накладные расходы можно также по-разному, а вот как именно, предстоит решать вам, как руководителю. Но при этом необходимо опираться на основные принципы калькуляции затрат.

Производственный пример

Мебельный комбинат «Oakleaf» гордился тем, как они превращали груды дубовых досок и коробки металлических ручек в красивые комоды. Особым предметом гордости начальника производства в «Oakleaf» была система управления ресурсами компании. Проведя анализ затрат по каждому изделию, отдел производства вывел следующую структуру затрат на производство одного изделия, она показана в Таблице 12.1.

Что?

Накладные расходы это косвенные общие затраты, связанные с ведением бизнеса. Они распределяются на каждое изделие, производимое компанией, согласно определенной системе. Отнесите к этой группе те затраты, которые напрямую не связаны с производством конкретного изделия или оказанием услуг, производство или оказание которых является основной деятельностью вашей компании.



Подсказка

Одной из наиболее важных функций калькуляции затрат является предоставление руководителям информации, необходимой для управления затратами, связанными с производством продукции или оказанием услуг. Посредством калькуляции руководители могут сравнить, какими эти затраты должны быть и какова их величина и структура сейчас. Большинство учетных систем должны предусматривать формирование необходимой информации, чтобы помочь вам сделать соответствующие корректировки.



**Таблица 12.1. Мебельный комбинат «Oakleaf»:
производство комодов**

Элементы затрат	Сумма
Древесина дуба	\$ 44
Медные ручки	\$ 12
Прочие детали	\$ 3
Итого материальных затрат	\$ 59
Оплата труда (3,5 часа по \$ 18 в час)	\$ 63
Транспортные расходы (за счет клиента)	0
Итого затрат на единицу продукции	\$ 122



Отдел производства очень гордился такими скромными затратами и рекомендовал увеличить долю прибыли в цене по этому виду продукции путем ликвидации части расходов и дальнейшего снижения оставшихся затрат.

Но руководство обратило внимание на то, что в данном расчете не учтены накладные расходы, которые, безусловно, есть, и, следовательно, их необходимо распределить. Рабочие не могут производить продукцию без оборудования, которое они обычно использовали, поэтому такие затраты, как стоимость машино-часа, обслуживания и ремонта оборудования, а также амортизационные отчисления, не могут быть равны нулю. Они также не могут производить продукцию, если им негде это делать, поэтому им необходимо специальное помещение, а следовательно, такие затраты, как арендная плата,

коммунальные платежи, налоги на недвижимость, страховые взносы необходимы, и они также не могут быть равны нулю. Нельзя забывать и об общехозяйственных расходах — это затраты, связанные с реализацией продукции и содержанием администрации, их также нельзя упростить. Даже часть заработной платы и премиальных начальника производства должна быть включена в расчет.

Скорректированная калькуляция затрат выглядит следующим образом, как показано в Таблице 12.2.

**Таблица 12.2. Мебельный комбинат «Oakleaf»:
производство комодов**

Элементы затрат	Сумма
Древесина дуба	\$ 44
Медные ручки	\$ 12
Прочие детали	\$ 3
Итого материальных затрат	\$ 59
Оплата труда (3,5 часа по \$ 18 в час)	\$ 63
Транспортные расходы (за счет клиента)	0
Комиссионное вознаграждение (приблизительно)	\$ 20
Административные/накладные расходы	\$ 28
Итого затрат на единицу продукции	\$ 170

Это совсем другое дело — затраты на единицу продукции составляют на \$ 48 больше, то есть почти на 40 процентов!

Скорректированная таким образом величина издержек на единицу продукции означает значительно меньшую долю прибыли по данному изделию, но зато это более реалистичная величина, и тем не менее она все еще позволяет назначать цену, приемлемую рынком, и, соответственно, получать прибыль. Сотрудники производственного отдела очень расстроились, когда узнали реальную стоимость единицы продукции, но обещали продолжать работать над оптимизацией производственного процесса и снижением производственных затрат. Начальник производства был счастлив уже потому, что остался на своем месте и продолжал получать заработную плату.

Помните: цель состоит в том, чтобы как можно точнее определить величину затрат на единицу продукции. Она, конечно, включает накладные расходы, но не поддавайтесь искушению пойти по самому простому пути. Иногда руководители просто объединяют арендную плату, коммунальные платежи, заработную плату и премиальные обслуживающего персонала и руководства. Затем они распределяют эти затраты между всеми отделами компании пропорционально площади, занимаемой каждым отделом, или количеству сотрудников, работающих в каждом отделе, вместо того, чтобы распределять затраты согласно реальному вкладу каждого отдела в производство и реализацию товаров и услуг. Во многих случаях этот подход приводит к неверным результатам и может вызвать недовольство сотрудников, не желающих принимать на себя или свой отдел больше, чем им действительно положено.

Учет затрат

Цель учета затрат состоит в том, чтобы отслеживать и распределять затраты, относящиеся соответственно к производству, управлению, маркетингу и реализации товаров или услуг, производимых вашей компанией. Это влечет за со-

бой классификацию, регистрацию, распределение, подведение итогов и составление отчетов о текущих и прогнозируемых затратах. Это процесс определения реальной стоимости произведенных товаров и услуг, и он необходим для дальнейшего существования вашей компании.

В предыдущей главе, посвященной управлению запасами, мы немного коснулись темы калькуляции затрат на стадии производства. Кроме тех прямых затрат — стоимости сырья и рабочей силы, — необходимых для производства продукции, реальная стоимость продукции также включает распределенные косвенные затраты и накладные расходы.

Хотя здесь мы в основном используем примеры, связанные с производственной деятельностью, это не значит, что компании, занимающиеся другими видами деятельности, не калькулируют свои затраты, чтобы определить реальную стоимость произведенных ими товаров и услуг.

Давайте, например, рассмотрим автозаправочную станцию. Когда-то стоимость галлона бензина включала следующие услуги: улыбку и дежурного, одетого в форму, который чистил вам окна и проверял уровень масла, пока заливал бензин. Такие дежурные теперь остались только в воспоминаниях, но галлон бензина — это все еще галлон бензина, хотя и гораздо более дорогой. Но стоимость бензина была бы еще выше, если бы она включала услуги того дежурного. Сам товар — бензин — не изменился, но услуги, которые раньше входили в стоимость товара, изменились.

Системы калькуляции затрат

Разные компании используют различные системы калькуляции затрат. Одни формируют собственные системы, в то время как другие пользуются официальными научными разработками. Какую систему выбрать, зависит от самой компании, чувствительности ее деятельности к затратам, от характера и места учетной системы и усмотрения руководства.

Тем не менее есть несколько устоявшихся систем:

- калькуляция затрат по процессам;
- позаказная калькуляция затрат;
- калькуляция затрат совместно производимых продуктов.

Давайте рассмотрим каждую из этих систем в отдельности.

Калькуляция затрат по процессам

Если выпуск вашей компании измеряется сотнями и тысячами изделий за день, за неделю или за месяц, калькуляция затрат по процессам является наиболее подходящей для вас системой калькуляции затрат. Затраты определяются по каждой операции или процессу, а затем эти затраты делятся на количество изделий, произведенных в течение одной операции или процесса. Так как производство любого изделия состоит из нескольких стадий — отливки, инструментальной обработ-

ки, сборки и упаковки, — затраты на каждой стадии калькулируются отдельно. Общие затраты для каждой стадии делятся на количество произведенных изделий. Затем затраты каждой стадии в расчете на одно изделие суммируются, полученная величина и есть величина общих затрат на единицу продукции.

Как и в примере, посвященном управлению запасами, затраты на каждой стадии отражаются по дебету и кредиту соответствующих счетов (для первых трех — это счет незавершенных изделий, счет материалов и счет оплаты труда, а для последней стадии — счет готовой продукции). По мере движения сырья и материалов по этапам производственного цикла к ним на каждой стадии добавляется стоимость дополнительных материалов и затрат на оплату труда. В конце общая величина затрат отражается в отчете о произведенной продукции.

Позаказная калькуляция затрат

То, что подходит для компании, производящей однотипную продукцию в больших объемах, не подойдет для индивидуального предпринимателя, например строителя. Он или она производят товары, услуги или работы на заказ, часто изменяя их параметры и характеристики согласно пожеланиям клиента. В этом случае наилучший метод — это *позаказная* калькуляция затрат.

Позаказная калькуляция затрат заключается в суммировании затрат, связанных с производством конкретного изделия, оказанием услуги или выполнением определенных работ. Кроме прямых затрат — стоимости земли, всех материалов, рабочей силы, оплаты услуг субподрядчиков, получения различных разрешений и других необходимых затрат, — строитель также должен прибавить некоторую часть накладных расходов, включая расходы на содержание офиса, рекламу, приобретение основных средств (например, инструментов и грузовиков) и другие затраты.

На метод позаказной калькуляции затрат очень похож другой метод калькуляции — калькуляция затрат *по партиям*. Его стоит использовать в том случае, если компания производит партию продукции, оказывает серию услуг или выполняет серию работ для одного клиента. Домашнее вино, произведенное для гостиницы или ресторана, — это тот случай, когда уместно использовать калькуляцию затрат именно по партиям. Сам процесс калькуляции очень похож на калькуляцию затрат по заказам: производитель сначала определяет прямые производственные затраты, затем добавляет к ним распределенные косвенные затраты. Затем эта общая величина затрат делится на количество

Будьте осторожны!

Убедитесь, что все необходимые операции внутри вашей учетной системы связаны либо автоматически, либо вручную с учетом затрат. Взаимосвязи настолько сложны, что, если одна из операций будет пропущена, то это может исказить данные всего учета и привести к неверным решениям, принятым на основе этих данных.



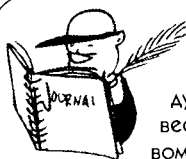
во произведенной продукции, оказанных услуг, выполненных работ, таким образом, получаем величину затрат на единицу продукции, услуг, работ.

Калькуляция затрат совместно производимых продуктов

В некоторых отраслях возможно производство различной продукции из одного и того же сырья. К большому сожалению бухгалтеров, затраты на производство такой продукции все равно необходимо учитывать отдельно. Чтобы сделать это, бухгалтер применяет особый метод калькуляции затрат — калькуляция затрат совместно производимых продуктов.

Мебельный комбинат «Oakleaf» купил тонну дубовой древесины, часть которой, как обычно, не соответствовала высоким производственным стандартам этого комбината. Кроме того, в результате процесса производства образовались целые горы дубовых стружек и опилок.

Вместо того чтобы посчитать их ненужными производственными отходами, рабочие собрали и упаковали их. Некондиционная древесина, если она была подходящего размера и длины, выставлялась на продажу как дрова для домашних каминов. Та древесина, которую нельзя было продать как дрова, превращалась в опилки и стружку, которые продавались как мульча для использования в саду. То, что было просто хламом, за уборку которого комбинату еще надо платить, теперь приносило ему небольшую, но все-таки прибыль — пример превращения лимонов в лимонад. Секрет калькуляции затрат в этом случае — это калькуляция затрат с учетом использования отходов основного производства в побочном производстве. Так как относительная стоимость фунта древесины известна, человек, ответственный за побочное производство, взвешивал мешки со стружками и опилками и связки дров для камина и таким образом определял их стоимость. Неудивительно, что продукция побочного производства была почти такой же прибыльной, как и продукция основного.



Журнал

Когда вы ведете учет продукции побочного производства согласно методу калькуляции затрат совместно производимых продуктов, не забудьте вести для каждого вида побочной продукции отдельную строку в финансовом отчете и при распределении косвенных затрат иметь в виду, что каждый вид побочной продукции — это отдельный самостоятельный вид. Кроме того, не забудьте вычесть выручку от продаж побочной продукции из стоимости основной продукции, чтобы получить реальную величину валовой прибыли.

Полные затраты против неполных затрат

Все три метода — калькуляция по процессам, позаказная калькуляция и калькуляция затрат совместно производимых продуктов — подразумевает ведение

учета по полным затратам. То есть определение всех прямых и косвенных затрат, связанных с конкретным изделием или услугой.

Компании часто прибегают к учету по неполным затратам, предпочитая не учитывать или занижать накладные расходы для некоторых производственных линий — новых или более слабых в финансовом отношении, — чтобы финансовый результат их функционирования оставался положительным. В компаниях, где решения принимаются исключительно на основе расчетов и числовых данных, это может быть единственная возможность сохранить производство продукта, пока оно не станет приносить прибыль. Могут быть и иные нефинансовые причины ведения учета по неполным затратам. Иногда, к сожалению, это может быть просто результатом интриг руководства и борьбы отдельных руководителей за определенный пост и т. п. Когда предметом гордости руководителей становятся количество продукции и денег, а также число сотрудников, находящихся в их подчинении, ведение учета по неполным затратам может позволить им защитить свои владения на бумаге.

В этой ситуации важно помнить, что если вы не относите часть косвенных затрат на один продукт, то вы увеличиваете нагрузку на другой. И подобная ситуация может быстро выйти из-под контроля и привести к различным ошибкам в учетной системе, что, в свою очередь, приведет к формированию недостоверной информации и снижению заинтересованности работников. Поэтому ведите учет по полным затратам всегда, когда это возможно.

Калькуляция затрат и Главная книга

Калькуляцию затрат в учете лучше всего отражать по так называемым центрам затрат в Главной книге. Они требуют ведения вспомогательной книги для каждого центра затрат, записи которой жестко связаны с записями в Главной книге. Записи в них могут быть настолько подробными, насколько это необходимо, но во вспомогательных книгах, как минимум, должны быть раскрыты основные виды затрат и их кодировка, как показано в Таблице 12.3.

Таблица 12.3. Мебельный комбинат «Oakleaf»: производство комодов

Номер счета	Элементы затрат	Сумма
10 – 123	Древесина дуба	\$ 44
10 – 223	Медные ручки	\$ 12
10 – 323	Прочие детали	\$ 3
	Итого материальных затрат	\$ 59
20 – 100	Оплата труда (3,5 часа по \$ 18 в час)	\$ 63
00 – 100	Транспортные расходы (за счет клиента)	0
30 – 500	Комиссионное вознаграждение (приблизительно)	\$ 20
30 – 700	Администрация/Накладные расходы	\$ 28
	Итого затрат на единицу продукции	\$ 170

Обратите внимание, что счета материальных затрат начинаются с префикса 10 —, затем идут три цифры, обозначающие тип запасов и поставщика. Счет прямых затрат на оплату труда начинается с префикса 20 —, а счет косвенных затрат и комиссионного вознаграждения — с префикса 30 —. (Так как транспортные расходы оплачиваются клиентом, то нет смысла выделять для этого вида затрат отдельный счет, поэтому используется префикс 00 —. Три цифры — 100, обычно обозначающие затраты на оплату труда, используются в данном случае как наиболее удобная и логичная категория для отражения транспортных расходов.)

Подобная система помогает разграничить отдельные виды затрат и легко их сопоставлять. Кроме того, что еще более важно, это систематизирует учет затрат, следовательно, их легче контролировать. Таким образом, если затраты резко возрастают, то эта система позволяет определить, за счет каких именно затрат произошел этот рост — материальных, трудовых или управленческих, — и следовательно, определить, что снижает конкурентоспособность компании на рынке.

Управление центрами затрат

Система такого типа еще и обеспечивает лиц, ответственных за центры затрат, информацией, необходимой для управления определенной группой затрат. Обладая такой информацией, они могут изучить динамику каждого вида затрат, а затем определить причины изменений и соответствующие действия.

Резко увеличились затраты на оплату труда? Руководитель производственного отдела должен определить, обусловлен ли этот рост ростом заработной платы и премиальных или снижением темпов производства. Затем он должен предпринять меры, направленные на исправление ситуации, или сообщить о необходимости тех или иных изменений руководству.

Материальные затраты растут слишком быстро? Возможно, пришло время сменить поставщика или покупать материалы более крупными партиями, чтобы снизить их стоимость за счет скидок, обращая особое внимание на рентабельность и меньше заботясь о денежном потоке. Это вопрос приоритетов компании в управлении центрами затрат.

Интеграция элементов системы учета

Как и любой элемент учетной системы, калькуляция затрат должна быть связана с остальными ее элементами.

Рассмотренные нами примеры калькуляции затрат касались в основном системы управления запасами, так как такая часть учетной системы, как учет запасов, наиболее тесно связана с калькуляцией затрат. В современных автоматизированных системах учета предусмотрена взаимосвязь учета запасов и калькуляции затрат, таким образом, запись, сделанная в одном из регистров, автоматически отражается в другом. Если в вашей компании учет ведется вручную, не забывайте вовремя делать соответствующие записи по дебету и креди-

ту счетов различных центров затрат по мере движения материалов по производственному циклу.

Так как в калькуляции затрат учитываются прямые и косвенные затраты на оплату труда, учет оплаты труда также будет связан с калькуляцией. Затраты на оплату рабочего времени могут быть связаны с несколькими продуктами или процессами, но, как только расчетная ведомость будет заполнена, эти затраты должны быть соответствующим образом разделены в калькуляции.

Если у вас есть сотрудники, которые заняты производством нескольких продуктов или оказанием нескольких услуг, то разумно использовать табели учета рабочего времени, чтобы вести учет времени, потраченного ими на производство конкретного товара или оказание услуги. В обычных условиях составление табелей учета рабочего времени могло бы применяться только в случаях, если бы руководителю потребовалось определить количество времени, отработанное тем или иным сотрудником.

Учет закупок также связан с калькуляцией затрат, особенно когда затраты напрямую связаны с продуктом или процессом, по которому составляется калькуляция. В большинстве случаев на счетах учета закупок отражаются прямые затраты, но компании связывают калькуляцию и учет закупок как само собой разумеющееся.

Учет закупок напрямую связан с учетом кредиторской задолженности, которая отражает стоимость приобретенных сырья и материалов и величину задолженности поставщикам. Автоматизированные системы учета обычно переносят информацию из счетов-фактур и регистров учета кредиторской задолженности на соответствующие счета производства. Кроме материальных затрат, оплата труда и другие затраты отражаются на соответствующем счете производства и переносятся с этого счета на счет незавершенного производства или готовой продукции, в отчет о произведенной продукции и Главную книгу.

Учет дебиторской задолженности также связан с калькуляцией затрат у тех компаний, которые выставляют счета-фактуры на каждом этапе производственного цикла. Эти счета-фактуры должны быть оплачены после отгрузки готовой продукции. Но до окончания производственного цикла, то есть до момента, когда эти суммы будут учтены в составе дебиторской задолженности, они учитываются в составе затрат на производство соответствующих изделий.

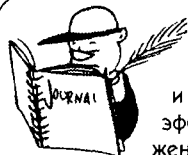
Главная книга, наверное, самый важный элемент всей системы учета. Информация о затратах переносится в Главную книгу так часто, как это необходимо.

Подсказка

Имейте в виду, что составление калькуляционных ведомостей способствует более точному отражению прямых затрат. Эти ведомости должны составляться по окончании каждого этапа производственного процесса, чтобы учесть все затраты, связанные с этим этапом. В оптимальном варианте в калькуляционной ведомости показано, какие затраты требуют корректировки, чтобы руководитель производства мог сравнить текущие затраты с нормативными.



Но чем чаще переносится эта информация, тем более точной будет величина производственных затрат в любой момент времени. Своевременно обновляемая информация в Главной книге обеспечивает более оперативное управление затратами и более оперативную их корректировку в случае необходимости.



Журнал

Ведение грамотного учета затрат требует времени, определенных усилий и осторожности в отражении затрат, связанных с производством. Ключом к эффективной системе учета затрат является точное и своевременное отражение движения затрат по дебету и кредиту соответствующих счетов по мере движения материалов от одного производственного процесса к другому.

Учет накладных расходов

Накладные расходы — это один из тех терминов, которые очень часто понимаются компаниями неправильно и соответственно неправильно используются, хотя это неотъемлемый вид расходов для любой компании. Если компания хочет продолжать свою деятельность, а тем более преуспеть, ей необходимо правильно распределять и отражать в учете накладные расходы. Постоянные накладные расходы должны распределяться по центрам прибыли.

Этот термин часто неверно истолковывают, понимая под накладными расходами все косвенные расходы, которые прямо не относятся к производству конкретного изделия или оказанию услуги. Существуют две основные группы накладных расходов, которые следует учитывать при разделении всех затрат на прямые и косвенные.

- *Постоянные накладные расходы.* Это расходы, связанные с содержанием зданий и помещений, используемых организацией для производственных, торговых и управленческих нужд. Сюда также можно отнести и некоторые накладные расходы, связанные с оплатой труда, например премиальные и страховые взносы. Постоянные накладные расходы легче всего определить, если подсчитать их общую величину за год, как в случае с арендной платой. Чтобы получить точную величину затрат на единицу продукции, распределите постоянные накладные расходы между всем произведенными изделиями или между всеми центрами затрат.
- *Накладные расходы, связанные с оплатой труда.* Хотя суммы, отраженные в платежной ведомости, можно целиком рассматривать как накладные расходы, заработную плату следует подразделять на заработную плату рабочих основного производства и заработную плату рабочих вспомогательного производства, а также заработную плату остальных сотрудников. Заработная плата рабочих основного производства, то есть рабочих, непосредственно занятых производством продукции (оказанием услуг), должна быть включена в состав

прямых затрат, связанных с производством данной продукции (оказанием услуги). Заработная плата вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала распределяется, например, пропорционально фактическим затратам труда. Комиссионное вознаграждение за реализацию продукции учитывается в составе прямых затрат, связанных с производством и реализацией данной продукции. Однако поскольку начальник отдела сбыта имеет и другие обязанности, помимо руководства этим коммерческим представителем, то затраты на оплату труда начальника отдела сбыта должны распределяться по центрам затрат пропорционально затрачиваемому им времени.


Нормирование затрат

В крупных компаниях, таких, как «General Motors» и «Microsoft», калькуляцией затрат занимаются армии специально обученных профессионалов. Они сначала определяют общую величину прямых и косвенных затрат, затем при помощи научного подхода максимально точно составляют калькуляцию затрат, таким образом определяя величину затрат на единицу продукции. В результате компания может установить такой уровень цен на свою продукцию, чтобы достичь максимальной рентабельности.

Большинству компаний такая роскошь не по карману. Вся работа по калькуляции затрат ложится на одного из сотрудников финансового отдела. Но даже в одиночку этот сотрудник может сформировать такую систему калькуляции затрат, которая будет предоставлять точную и своевременную информацию. Как? Соблюдая несколько простых правил.

- *Определите общую величину ресурсов* — материальных, трудовых, времени, необходимого для подготовки и обработки сырья или незавершенных изделий, — которые будут использованы для производства определенной единицы продукции. Если ставка заработной платы изменяется в зависимости от стадии производственного цикла, определите размер заработной платы по стадиям и включите эти суммы соответственно в общую величину затрат.
- *Определите прямые затраты, связанные с производством конкретной единицы продукции* и экстраполируйте их на весь выпуск.
- *Определите базу для распределения накладных расходов*, помните, что для каждого изделия она применяется последовательно, то есть, будучи один раз

Подсказка



Процесс калькуляции затрат может быть намного проще, если вы будете использовать систематический подход, основанный на принципе честности и справедливости. Вы хотите распределять накладные расходы пропорционально прибыли, получаемой от каждого изделия? Или пропорционально доле каждого изделия в выручке? Или большую часть расходов относить на традиционные продукты, чтобы дать новым продуктам возможность развиваться? В данном случае нет единственно верного решения, просто выберите такой способ, который, на ваш взгляд, в наибольшей степени подходит для вашей компании.

установленной, не меняется. Примером базы распределения накладных расходов может служить, например, сумма годовой выручки от данного изделия или доля в годовом выпуске, деленная на количество изделий.

- **Сложите полученные затраты.** Таким образом, вы получите стоимость реализованных товаров по видам товаров, что позволит вам установить приемлемые цены на данные товары, которые будут заведомо выше затрат, связанных с производством данных товаров.



Будьте осторожны!

Никогда не используйте нормативные величины затрат, неважно, прямых или косвенных. С течением времени все меняется, особенно в рыночных условиях. При любых обстоятельствах часть рабочего времени должна быть затрачена на определение величины фактических затрат. Если система учета затрат работает должным образом, то на это понадобится всего-то час или два рабочего времени полдюжины служащих... поэтому очень важно вести грамотный учет затрат и знать их текущую величину.

Это просто по крайней мере в принципе. В зависимости от характера деятельности вашей компании, этот процесс может стать гораздо более сложным. Но это одно из лучших направлений, куда компании стоит направить усилия своих сотрудников. Или, другими словами, если вы не будете осуществлять калькуляцию затрат надлежащим образом, то это, возможно, будет самым простым способом уничтожить ваш бизнес. Это суть любого бизнеса: вы хотите получить прибыль, продавая товары или оказывая услуги по цене, превышающей затраты на их производство (оказание). Но как вы можете быть уверены, цена действительно превышает затраты, если вы не знаете величину фактических затрат? Вот чем обусловлена необходимость калькуляции затрат.

Резюме

- Прямые затраты непосредственно связаны с производством продукции, тогда как косвенные затраты связаны с обеспечением условий, необходимых для производственного процесса. И прямые, и косвенные затраты должны учитываться в калькуляции затрат.
- Калькуляция затрат позволяет определить затраты на производство продукции настолько точно, насколько это возможно.
- Различные способы калькуляции затрат имеют свои преимущества и недостатки для каждой конкретной компании. Выберите наиболее подходящий для вашей компании, принимая во внимание стиль руководства и виды производимой продукции. Если в дальнейшем условия деятельности вашей компании изменятся, не колеблясь, выбирайте другой метод калькуляции.
- Учет затрат тесно связан с другими компонентами вашей учетной системы.
- Для определения реальной величины затрат очень важно правильно исчислять и распределять накладные расходы.



Внутрихозяйственный КОНТРОЛЬ

В этой главе

- Зачем нужен внутрихозяйственный контроль
- Внутрихозяйственный контроль дебиторской и кредиторской задолженности
- Разграничение обязанностей
- Средства контроля

Есть одна старая история о главном бухгалтере некоей компании, которая была так предана своей работе, что она никогда не жаловалась, никогда не просила помощи, часто работала в праздники и выходные и не брала отпуск ни разу за 20 лет. В благодарность за самоотверженный труд в течение стольких лет руководство заставило ее все-таки уйти в отпуск первый раз в жизни и даже подарило ей билет на круиз на Карибские острова. Руководство посчитало, что она упорно трудилась и заработала это.

И только после того, как она уехала в круиз, менеджеры сделали потрясающее открытие — главный бухгалтер, которая единолично отвечала за весь учет в компании, сумела в течение 20 лет присвоить себе 2,4 миллиона долларов. Немедленно связавшись с туристической фирмой — организатором круиза, они выяснили, что главный бухгалтер так и не воспользовалась их подарком.

Есть множество подобных историй с теми или иными вариациями, но все они свидетельствуют об одном и том же: для защиты активов вашей компании необходима эффективная система внутрихозяйственного контроля. Конечно, не все главные бухгалтера подобны дамочке из вышеописанной истории — но сколько нечестных бухгалтеров нужно, чтобы нанести серьезный ущерб вашей компании?

И хотя контроль над главным бухгалтером или финансовой службой может и не входить в перечень ваших служебных обязанностей, как начальника отдела,

но тем не менее вам стоит знать о том, почему внутривозвратный контроль необходим и как его следует организовать. Это может, например, помочь вам контролировать своих подчиненных. В конце концов, на каждого бухгалтера, присвоившего себе 2,4 миллиона долларов, скорее всего приходится 2,4 миллиона служащих, которые иногда присваивают себе канцелярские принадлежности, заимствуют инструменты и даже обставляют квартиры офисной мебелью или компьютерами. И это означает не только уменьшение активов компании и увеличение затрат на оборудования и различные виды запасов, но это также негативно сказывается на производстве, и, кроме того, это может подорвать мораль и корпоративный дух ваших честных служащих.

Предотвратить легче, чем исправить

В этой главе мы не будем рассматривать все возможные нарушения и внутренние угрозы, с которыми ваша компания может столкнуться. Об этом можно написать отдельную книгу или даже две. Вместо этого давайте в этой главе дадим несколько основных рекомендаций по организации внутривозвратного контроля в вашей компании, так же как обратим внимание на несколько деталей, которые влияют на работу финансовой службы. Это будет своего рода отправной точкой, с которой вы начнете строить систему защиты собственности вашей компании. Конечно, компании отличаются друг от друга типом организации и характером деятельности, но есть два правила, которые действуют для всех компаний без исключения.

Правило № 1: внутривозвратный контроль необходим любой компании

Дочитав почти до конца раздел этой книги, посвященный бухгалтерскому учету, вы поняли, что неотъемлемой частью учета является регулярная сверка и обеспечение равенства соответствующих итогов, что является одним из способов контроля расходов и подтверждения финансовых результатов. Одной из задач Главной книги, фактически, является служить основным регистром учетных записей, с которым должны быть согласованы все вспомогательные регистры и записи в них.

То же самое можно сказать и о внутривозвратном контроле. Без надлежаще организованной системы внутривозвратного контроля активы компании станут легкой добычей для недобросовестных сотрудников и их близких друзей, которые будут изобретать хитроумные схемы, чтобы увести денежные фонды и другие активы прямо у вас из-под носа. Несмотря на то что подавляющее большинство сотрудников — это честные и трудолюбивые люди, так нельзя сказать о каждом из них. И как раз на таких сотрудников и должна быть направлена система внутривозвратного контроля, чтобы защитить вашу компанию.

Правило № 2: предотвращение злоупотреблений – лучший метод внутрихозяйственного контроля

Оттого что вы обнаружите уже свершившийся факт злоупотребления, толку будет немного. Вы, конечно, можете уличить кого-то в растрате и незаконном присвоении имущества, но к этому времени это имущество, скорее всего, уже будет потрачено, и у вас не останется практически никакой возможности его вернуть. Альтернативный вариант – предотвратить факт злоупотребления.

Прежде всего, сотрудники должны знать о существующих в вашей компании мерах по предотвращению злоупотреблений. Идея состоит в том, чтобы у сотрудников не возникали даже мысли о том, что можно что-то украсть у компании. Конечно, могут найтись и такие, кто все равно захочет попытаться, но даже в этом случае они предпочтут ту компанию, где это сделать будет легче всего.

Чтобы система внутрихозяйственного контроля была эффективной, в ее основу должно быть положено обязательство руководства сделать систему защиты одним из своих приоритетов, так же как и выбор, и последовательное применение средств контроля. Средства контроля, применяемые в той или иной компании, могут различаться в зависимости от отраслевой принадлежности, типа компании и т. д., но цель применения контрольных процедур одна – создание условий, максимально затрудняющих хищения и иные злоупотребления.

Пожалуй, самое большое влияние на систему внутрихозяйственного контроля вашей компании может оказать система бухгалтерского учета и те измерители, которые в ней предусмотрены. По сути, система бухгалтерского учета должна обеспечивать формирование информации, необходимой для идентификации, классификации и проверки состояния различных активов. Гра-

Будьте осторожны!



Донесение до сотрудников информации о мерах внутрихозяйственного контроля – это, безусловно, эффективный способ предотвращения злоупотреблений. Люди становятся более честными, когда вероятность того, что их поймут, достаточно высока. Но никогда не разглашайте всех подробностей. Люди, имеющие опыт в организации систем защиты, знают, что если умный преступник захочет обойти систему защиты, то он, скорее всего, это сделает. И поэтому, чем меньше они знают об особенностях и деталях системы защиты, тем лучше.

Будьте осторожны!



Большинство систем бухгалтерского учета организованы таким образом, что контрольная функция осуществляется в момент отражения хозяйственных операций на счетах. Поскольку все сотрудники, в том числе и бухгалтеры, это обычные люди, то никто из них не застрахован от случайных ошибок. Однако, если ошибки возникают постоянно, это свидетельствует о том, что что-то не так, и с этим нужно разобраться.

мотно функционирующая система бухгалтерского учета не только отслеживает направления и объемы расходования денежных средств, но и предполагает документирование всех операций, что облегчает контроль за сохранностью активов компании. Короче говоря, бухгалтерия компании играет ключевую роль при выполнении контрольных процедур.

Организация внутрихозяйственного контроля

Если компания не наняла специалиста по организации систем защиты или не является достаточно большой, чтобы иметь целый отдел таких специалистов, которые бы защищали и активы, и сотрудников компании, то ответственность за организацию и осуществление внутрихозяйственного контроля возлагается на бухгалтерию компании. Или для осуществления этих функций в компании может быть учрежден отдел внутреннего аудита. В любом случае внутрихозяйственный контроль зависит от практики ведения учета.

Независимо от того, насколько большим является отдел, занимающийся внутрихозяйственным контролем, и насколько опытны его сотрудники, их основные обязанности будут одинаковы для любой компании.

- Обязанности и полномочия сотрудников внутри каждого отдела, особенно между сотрудниками бухгалтерии, должны быть разделены и разграничены, и это разграничение закреплено документально. Если бы в ситуации, рассмотренной в начале главы, обязанности и полномочия главного бухгалтера были бы разделены с кем-либо еще из сотрудников бухгалтерии, то у нее не было бы возможности присвоить себе что-либо. Конечно, всегда существует вероятность сговора сотрудников, но это менее вероятно, чем злоупотребление со стороны одного сотрудника.
- Опыт сотрудников должен соответствовать возложенным на них обязанностям. Это особенно актуально для небольших компаний, где управлять системой внутрихозяйственного контроля будет один из менеджеров. Подавляющему большинству компаний не хотелось бы, чтобы их продукцию проектировал и производил неопытный человек. Почему тогда вы согласны сделать ответственным за систему внутрихозяйственного контроля человека, который не обладает необходимой квалификацией и опытом?
- Компании нужна система, состоящая из эффективной политики и процедур, включая процедуры контроля санкционирования и обработки данных. В компаниях, в которых основные принципы бухгалтерского учета соблюдаются неукоснительно на протяжении всего срока существования компании, скорее всего, подобная система есть. Политика и процедуры, составляющие систему внутрихозяйственного контроля, должны учитывать все неподвижные обстоятельства настолько, насколько это возможно.
- И наконец, наверное, самое важное — обязательно разделите обязанности учета и хранения активов. Если, например, за оформление соответствующих документов ответственен один человек, а за выписку чеков, выдачу кредитов и

операции с наличными — другой, вы автоматически ликвидируете саму возможность злоупотреблений.

Все дело в стоимости


У любой системы внутрихозяйственного контроля есть своя стоимость. Но затраты, связанные с организацией и последующим содержанием такой системы, гораздо меньше, чем ущерб от потери активов, в случае если они никак не защищены. Если вы не уверены, спросите себя, чем рискует ваша компания: \$ 10 000? \$ 100 000? Если величина потерь меньше, чем затраты, связанные с осуществлением внутрихозяйственного контроля, то организация контроля бессмысленна. Но если потеря активов существенна для вашей компании, то инвестирование в систему внутрихозяйственного контроля не только разумно, но и выгодно.

Одним из лучших способов защиты является так называемая гарантия лояльности, которую вы приобретаете, чтобы гарантировать отсутствие злоупотреблений со стороны сотрудников, имеющих доступ к активам, в особенности к денежным средствам. Гарантия лояльности подразумевает, что сотрудник в прошлом ни разу не был уличен в совершении каких-либо поступков, которые бы оказали влияние на финансовую безопасность компании. (Если такие случаи были, то кадровое или рекрутинговое агентство не даст гарантий этому сотруднику.) Помимо этого, гарантия является также и страховым полисом. Если, хотя это и маловероятно, сотрудник, лояльность которого гарантирована, совершит хищение, то агентство, давшее ему гарантию, возместит ущерб пострадавшей компании, а затем будет требовать возмещения от виновного лица. Агентство-гарант довольно стоящий союзник, так что имейте это в виду.

Осуществление внутрихозяйственного контроля

В системах бухгалтерского учета можно найти различные пути для мошенничества и других злоупотреблений. Здесь мы рассмотрим несколько наиболее уязвимых областей, а также приведем некоторые комментарии относительно того, как избежать неприятностей.

Подсказка



Для крупных компаний простой метод внутрихозяйственного контроля заключается в постоянной ротации кадров в бухгалтерии и в других областях с повышенным риском злоупотреблений. Человек вообще менее склонен заниматься фальсификацией данных, если он или она знают, что кто-то еще, кроме него, будет обрабатывать эти данные. В некоторых компаниях ротация кадров — обычное дело, по нескольким причинам. Ротация имеет смысл в том случае, если приводит к экономии средств.


Контроль кредиторской задолженности

Кредиторская задолженность — это одна из наиболее уязвимых областей для мошенничества применительно к любой компании. Хотя это и не источник высоколиквидных наличных денег, это основное направление расходования средств компании. Оплата поставщикам за товары и услуги, которые никогда не будут поставлены или оказаны, поддельные счета-фактуры или измененные итоги — все это требует приложения определенных умственных усилий, а не просто отсутствия совести, чтобы запустить руку в кассу. Но хищение кредиторской задолженности стоит тех усилий, которые приходится прикладывать наиболее предприимчивым сотрудникам.

Как мы уже отмечали ранее, хорошим способом борьбы с различными злоупотреблениями является разделение обязанностей, например, таких, как санкционирование оплаты, учет оплаты и расходование средств, между различными сотрудниками. Это снизит вероятность мошенничества и, таким образом, будет способствовать сохранению активов компании. (Конечно, чем больше операций связано с наличностью, тем выше риск мошенничества.)

Рассмотрим следующую ситуацию.

- Когда рабочие разгружают товары на складе, заведующий складом проверяет соответствие полученных товаров счету-фактуре, а рабочие складировать их как положено.
- Бухгалтерия отражает сумму по счету-фактуре как кредиторскую задолженность, сверяясь с бланком заказа на покупку данных товаров. Для проверки правильности проводки может потребоваться подпись еще одного лица.



Подсказка

Требования к вашей системе внутреннего контроля могут изменяться по мере того, как будут меняться условия деятельности и сотрудники компании. Удостоверьтесь, что банковские карточки и образцы подписей изменены соответствующим образом, прежде чем они вам понадобятся.

- Чеки хранятся у третьего лица, не являющегося сотрудником бухгалтерии и не имеющего отношения к учету, которое и выдает их сотруднику бухгалтерии. Чеки отрываются согласно графику оплаты, установленному сотрудником бухгалтерии.
- Сотрудник, ответственный за расходование средств, например финансовый директор, подписывает чеки после ознакомления с работой, проделанной бухгалтерией. Неиспользованные чеки возвращаются третьему лицу, которое проверяет число использованных чеков и число оставшихся чеков.

В данном случае мы предполагаем, что данные в аналитическом регистре учета кредиторской задолженности совпадают с данными в Главной книге. И это также важно с точки зрения обеспечения сохранности активов. Чек никогда не будет выписан, если итоги Главной книги и аналитического регистра не будут совпадать.

Контроль дебиторской задолженности

В разное время, разделение обязанностей — это ключ к сохранности активов компании, и в том числе дебиторской задолженности. Конечно, продавец сам вряд ли будет отражать реализацию товаров в регистре учета дебиторской задолженности. Это делает кто-нибудь из сотрудников бухгалтерии, выполняя все необходимые процедуры, чтобы убедиться, что сумма отражена правильно. Основным источником информации, на который следует опираться бухгалтеру, в данном случае является выписанный счет-фактура.

Когда приближается момент получения денег от покупателя, целесообразно поручить двум разным сотрудникам следующие обязанности: один из них должен принять оплату, а другой должен отразить это соответствующим образом в Главной книге. Лицо, получившее чек, которое может и не являться сотрудником бухгалтерии, должно зарегистрировать оплату, передать чек в банк, подготовить необходимую документацию и передать ее для того, чтобы можно было сделать соответствующие записи в регистре учета дебиторской задолженности. Необходимая документация может включать выписку банка, корешки чеков и ксерокопии самих чеков.

Этот метод имеет два преимущества. Кроме того что снижается риск незаконного присвоения средств, перечисленных покупателем в качестве оплаты товаров и услуг, повышается скорость обработки чеков и подготовки всей необходимой документации.

Контроль запасов

Одна из самых больших проблем, конечно, это запасы, исчезающие среди ночи в неизвестном управлении. Наилучшим средством внутрихозяйственного контроля в этом случае является оперативное ведение записей, что позволит иметь информацию о состоянии и местонахождении запасов по мере их движения по этапам производственного цикла вплоть до готовой продукции, или система прерывного учета запасов. Если вы будете следовать рекомендациям, данным в главе, посвященной управлению запасами, вы будете обладать исчерпывающей информацией о состоянии и местонахождении запасов любой момент времени и сможете сравнить ее с фактическим наличием запасов. Конечно, это подразумевает проведение инвентаризации запасов, результаты ко-

Будьте осторожны!



В большинстве случаев финансовый директор и руководители других отделов компании ответственны за систему внутрихозяйственного контроля. Однако, если у кого-либо из них есть серьезные личные проблемы, особенно финансового характера, они не должны иметь подобных полномочий, вне зависимости от их служебного положения. Иногда в условиях кризисной ситуации человек может менять свои суждения и, будучи в обычной ситуации честным и заслуживающим доверия, сделать ошибку.

торой можно сравнить с информацией, отраженной в учете. Но чем чаще вы будете проводить инвентаризацию запасов, тем меньше будет возможности для хищений и воровства. Это также лишний раз напомнит заведующему складом о его материальной ответственности за сохранность запасов. Вообще, чем больше уверенности вы демонстрируете относительно сохранности ваших запасов, тем менее вероятно, что кто-либо из сотрудников захочет на них посягнуть.

Контроль за начислением и выплатой заработной платы

Неверно или незаконно заполненные таблицы и карты учета рабочего времени, пробитые кем-то другим, а не самим сотрудником, являются наиболее распространенными случаями мошенничества в области оплаты труда. Неверно заполненные отчеты о выполненных работах в случае применения сдельной формы оплаты — еще один способ для злоупотреблений. Были даже такие случаи, когда несколько сотрудников договаривались создать вымышленного сотрудника, а затем разделить между собой его заработную плату.

В данном случае необходимы строгий контроль, понимание сотрудниками ответственности и быстрое наказание, чтобы пресечь данные формы мелких хищений прежде, чем они приведут к существенным потерям. Необходимо помнить, что:

- тонкий ручеек, беспрепятственно может стать потоком;
- одно плохое яблоко может испортить целую корзину.


Учет наличности

Несмотря на то что по кассе проходят относительно небольшие суммы и, как может показаться, поживиться здесь особо нечем, наличные деньги, особенно мелочь, — это наиболее распространенный объект хищений, потому что сделать это с наличными деньгами легче всего. Вот несколько советов, как обеспечить сохранность мелкой наличности.

- Возможно, самым лучшим способом является авансовая система. Сначала устанавливается, сколько и каких мелких денег должно приходиться на определенную сумму наличных денег в кассе. Затем, по мере того как мелкие деньги будут расходоваться, их количество должно пополняться до установленного соотношения за счет размена более крупных купюр.
- Пусть один человек будет ответственным за сохранность наличных денег, в его обязанности должны входить наблюдение и контроль за остатками денежных средств в кассе.
- Пусть другой человек будет ответственным за распределение мелкой наличности.

- На любое расходование средств, даже мелкой наличности, необходимо письменное разрешение руководства. (В будущем этот документ станет доказательством законности и целесообразности совершенного расхода.)
- При пополнении наличных денег в кассе общая сумма произведенных расходов должна равняться разнице между входящим остатком денежных средств и остатком на данный момент. Другими словами, на каждый потраченный доллар должен быть соответствующий расходный документ.
- Сведите к минимуму сумму, которая находится в форме мелких наличных денег. У некоторых компаний проходит очень много мелких сделок за наличный расчет. Но это не означает, что им нужна огромная сумма мелкой наличности. Они могли бы снизить минимальную сумму наличности, необходимую в кассе, и просто пополнять ее более часто. Или если они по роду деятельности регулярно производят небольшие выплаты определенному кругу лиц, то они могли бы часть этих выплат осуществлять путем выписки чеков на соответствующие суммы, а не выдачей наличных.

Подсказка



Одним из лучших способов борьбы с мошенничеством является сверка итогов регистров аналитического учета и итога по Главной книге, она должна проводиться в любом случае, так как это одна из неотъемлемых процедур бухгалтерского учета. Если итоги не сходятся, следовательно, возникла ошибка. Возможно, это и небольшая ошибка, но сколько ваша компания готова потерять? Конечно, причиной может быть отсутствие опыта у бухгалтера или просто случайная ошибка, но и эти проблемы необходимо решать.

В условиях возможности краткосрочного инвестирования наличных денежных средств пред нами опять встает вопрос о необходимости разделения обязанностей. Убедитесь, что сотрудник, ответственный за размещение денежных средств, не имеет полномочий для отражения этих операций в учете. Кроме того, разумно убедиться, что у этого сотрудника нет личного счета в этой же инвестиционной компании. Вероятность того, что средства компании будут по ошибке зачислены на личный счет сотрудника, конечно, не так велика, как вероятность сговора между сотрудником компании и брокером, но зачем компании лишний раз рисковать?

Сможете обмануть систему?

Всегда есть вероятность, а иногда и возможность того, что некий предприимчивый сотрудник обойдет все установленные средства защиты. В качестве примера приведем только два случая, о которых недавно сообщали все СМИ: кредитные карты и компьютеры. Независимо от того, какие меры безопасности принимают компании, выпускающие кредитные карты, и администраторы компьютерных сетей, кто-нибудь все равно находит лазейку в системе. Ни одна система не может быть абсолютно совершенной.

Умные компании всегда ищут способы улучшения системы внутрихозяйственного контроля, причем еще до того, когда в этом возникает реальная потребность. Предотвращая факты злоупотреблений, они защищают свои активы и препятствуют вовлечению служащих в различного рода аферы. Для организации такой системы необходимо следующее:

- во-первых, высшее руководство и менеджеры среднего звена, которые понимают, какие области деятельности связаны с повышенным риском и осознают необходимость защиты активов компании;
 - во-вторых, четкая система бухгалтерского учета, которая предполагает проведение систематических проверок правильности данных, отраженных в учете, и надлежащее документирование всех операций без исключения;
 - в-третьих, грамотное разделение должностных обязанностей, чтобы избавить сотрудников как от искушения, так и от возможности злоупотреблений.
- Когда речь идет о внутрихозяйственном контроле, никакой морали в конце не требуется. Просто следуйте вышеизложенным рекомендациям, и это будет отличное начало.

Резюме

- Всем компаниям, большим и маленьким, необходима эффективная система внутрихозяйственного контроля.
- Лучшим инструментом внутрихозяйственного контроля является предотвращение злоупотреблений, основанное на сокращении возможностей мошенничества.
- Основные средства контроля заключаются в разграничении обязанностей и разработке эффективной политики и процедур.
- Затраты, связанные с организацией и функционированием любой системы внутрихозяйственного контроля, не должны превышать потенциальные потери компании в случае ее отсутствия.

Часть 4

Источники средств и их получение

Ни одна компания не может функционировать без соответствующих источников капитала. Скорее всего, ваша компания также время от времени будет нуждаться в дополнительном вливании средств, чтобы сделать выгодные вложения или выйти на новые рынки. Это нормальная ситуация.

На самом деле компании, возглавляемые умными людьми, привлекают средства других лиц, чтобы развиваться самим и наращивать свою прибыль. Все знают о том, как разработчик Дональд Трамп построил свою империю за счет средств, привлеченных из внешних источников. Он — это только один пример того, что значит знать, как заставить деньги работать.

При надлежащем руководстве ваша компания также может заставить привлеченные средства работать на себя.

Этот раздел посвящен нескольким основным источникам получения средств.

Если ваша компания знает, как получить средства из того или иного источника, то она, скорее всего, не останется без средств к существованию, даже если вы не Дональд Трамп.





Использование средств, полученных в кредит

В этой главе

- ▶ Роль кредитования в бизнесе
- ▶ Различные виды кредитов
- ▶ Выбор кредитора и получение кредита
- ▶ Что делать после того, как документы подписаны
- ▶ Что делать, если кредитор говорит «нет»

Раньше, если бы вы сказали «коммерческий банкир», в голове сразу складывался характерный образ: серый костюм в тонкую полоску, тяжелый пристальный взгляд и большая сигара, зажатая между зубами. Сегодня этот образ безнадежно устарел. Большинство банкиров предпочитают небольшие сигары.

Если серьезно, то ваш банкир — назовем его «кредитором», потому что в современном бизнесе получить средства можно из разного типа источников, — может быть одним из самых верных союзников вашей компании. Как финансовый партнер, надежный кредитор, который знаком с деятельностью вашей компании, понимает, что то, чем вы занимаетесь, может быть единственным способом сохранить вашу компанию, когда наступят тяжелые времена. И как к любому другому ресурсу, к отношениям вашей компании с кредитором следует относиться очень бережно.

Дело есть дело

Не допускайте ошибок. Сам кредитор лично может хорошо относиться к руководству вашей компании и восхищаться ее целями. Но в итоге кредитор предоставит деньги вашей компании, потому что он или она считают, что компания достаточно надежна и их деньги вернуться к ним в срок с заранее оговоренным процентом. В свою очередь, руководство вашей компании может также любить и уважать кредитора. Но прежде всего ваша компания будет обращаться к тем кредиторам, чьи расценки, сроки и другие условия являются наиболее привлекательными в конкретной ситуации.

Ничего не поделаешь, бизнес есть бизнес. Те компании и кредиторы, которые поступают иначе, вряд ли продержатся в бизнесе достаточно долго. Их союз основан на совпадении финансовых интересов и доверии: кредитор верит, что компания вернет кредит с процентами в положенный срок, а компания верит, что сможет использовать эти деньги таким образом, чтобы потом вернуть их с процентами и при этом получить прибыль. Пусть это поможет вам смотреть на вещи правильно, когда будете иметь дело с кредиторами.

Может быть, вы и не являетесь ответственным за поиск кредиторов и получение займов и кредитов для вашей компании. Эти функции, скорее всего, выполняет исполнительный директор или финансовый директор. Но эта глава поможет вам разобраться в том, чем же они все-таки занимаются, с тем, чтобы вы и ваш отдел помогли компании стать еще более привлекательной для потенциальных кредиторов.

Достойный ли вы кандидат?



Что?

Кредитование малого бизнеса традиционно определяется как предоставление кредитов компаниям с объемом выручки меньше чем 5 миллионов долларов в год. Часто у кредитора, специализирующегося на кредитовании малого бизнеса, есть специальный отдел, который выдает кредиты только малым предприятиям. Если объем годовой выручки вашей компании превышает установленный предел, то вашей компании придется воспользоваться обычным коммерческим кредитом.

Кредиторам нравится любая компания, которая гарантирует возврат средств с хорошим процентом и умеренный уровень риска. Кому бы не понравилась? Вот почему большинство кредиторов предпочитают надежные компании с подтвержденной независимыми аудиторами отчетностью, которые предлагают хорошее вознаграждение и невысокий уровень риска. К сожалению, это затрудняет привлечение дополнительных средств новыми и молодыми компаниями.

Как ваша компания может повысить свои шансы на получение кредита? Чтобы увеличить привлекательность вашей компании как объекта вложения средств, необходимо помнить следующее:

- положительная величина денежного потока — это основной показатель стабильности компании;
- наличие ценностей, которые могут быть переданы в обеспечение кредита, — например, недвижимость, оборудование и даже надежная дебиторская задолженность, — повышают возможность получения кредита;
- сильная руководящая группа также очень важна. Если компания продемонстрирует, что у нее есть персонал, который способен использовать заемные средства наилучшим образом, кредитор с большей вероятностью предоставит такой компании свои деньги.

Типы кредитов

Различные кредитные институты предлагают различные типы кредитов, чье многообразие основано на различных факторах. Детали вы можете найти в их рекламных брошюрах. Но чтобы разобраться во всех этих подробностях, вам необходимо знать некоторые основополагающие моменты относительно следующих типов кредитов:

- обычные коммерческие кредиты;
- срочные кредиты;
- кредитные линии;
- финансирование продаж в рассрочку.

Коммерческие кредиты

Коммерческие кредиты предоставляются для расширения бизнеса. Они обычно выдаются на один год или меньше. Они могут быть обеспечены чем угодно — недвижимым имуществом, оборудованием или, например, хозяйственным инвентарем. Размер кредита ничем не ограничен, на каждый крупный кредит требуется одобрение кредитного отдела компании-кредитора. Некоторым небольшим банкам может потребоваться помощь для того, чтобы выдать крупный кредит; они могут работать с банками-корреспондентами, которые в данном случае будут являться дополнительными источниками капитала.

Кредиты могут быть обеспеченными и необеспеченными. Если кредит обеспечен, это означает, что заемщик предоставил имущественный залог под этот кредит, чтобы возместить потери кредитора в случае невозможности вернуть предоставленные средства. Если кредит *необеспечен*, это означает, что залога для получения такого кредита не требуется, и, следовательно, такой кредит будет стоить дороже, то есть процент по нему будет выше, так как и риск кредитора в данном случае выше. (Банки вообще выдают необеспеченные кредиты только компаниям с высокой капитализацией и высоким показателем рентабельности, ни в коем случае не новым или небольшим компаниям.) Имуществом, передаваемым в залог для обеспечения кредита, может быть любой актив, имеющий определенную ценность: недвижимое имущество, оборудование или инвен-

тарь. В некоторых случаях, ваша дебиторская задолженность также может быть использована в качестве залога.

Срочные кредиты

Если вам нужны деньги на более продолжительный период — от одного до пяти лет, — то вам необходим срочный кредит. Срочные кредиты, так же как и коммерческие кредиты, могут быть обеспеченными и не обеспеченными. Но различие заключается в том, что по срочному кредиту предусмотрены периодические выплаты.

Компании часто используют срочные кредиты для финансирования своих стратегий роста. Разумный кредитор предоставит срочный кредит на условиях, выгодных именно этому конкретному клиенту, облегчая тем самым процесс привлечения заемных средств компанией, а для кредитора это означает получение дополнительного дохода в виде процентов. (Кредиторы могут быть очень милыми, но они должны заботиться о своем бизнесе!) Кредиты, адаптированные для конкретного клиента, помимо всего прочего улучшают отношения между клиентом и кредитным институтом, что обернется более тесным и взаимовыгодным сотрудничеством в будущем. Подобные деловые союзы приносят пользу и заемщику, и кредитору.

Однако кредиторы чаще всего очень тщательно оценивают компании перед тем, как предоставить им срочный кредит. С течением времени финансовое положение компании может измениться. Так как срочные кредиты обычно выдаются на несколько лет, то компания-заемщик за это время вполне может столкнуться с различными финансовыми затруднениями, что может привести к ухудшению финансового состояния компании-кредитора. Именно поэтому многие компании считают, что краткосрочный кредит получить намного легче, чем долгосрочный.



Журнал

Залог движимого имущества — это еще один источник получения средств. Более знакомый промышленным компаниям, залог движимого имущества позволяет компаниям привлекать определенную сумму средств в зависимости от стоимости заложенных активов, например производственного оборудования. Оборудование, или «движимое имущество», используется в качестве обеспечения для получения кредита.

Кредитная линия

Кредитная линия — это открытый источник дополнительных средств, из которого вы можете получать эти средства, но не больше максимально установленной величины по согласованию между кредитором и заемщиком. Объем и дру-

гие условия устанавливаются заранее и зависят от текущего финансового и имущественного положения компании. Компании используют этот источник капитала для финансирования сезонных потребностей, чаще всего для формирования запасов товаров перед праздничными днями или для финансирования текущих расходов в период сезонного спада продаж. Обычно такие компании могут погасить задолженность в течение короткого периода времени.

Взаимоотношения между кредитором и заемщиком по поводу использования кредитной линии могут строиться различными способами, чаще всего кредитор раз в два месяца направляет заемщику постоянно обновляющиеся напоминания. В большинстве случаев в течение года сальдо по открытой кредитной линии остается дебетовым. Кроме того, кредитор может потребовать, чтобы кредит был обеспечен (например, депозитами или текущими счетами, открытыми в этом же кредитном институте). Кредитор может также требовать, чтобы компания-заемщик после погашения задолженности не пользовалась кредитной линией в течение одного или двух месяцев. Ставка по таким кредитам зависит от финансовой устойчивости компании, размера кредита и стоимости залога. Обычно для компаний, давно существующих на рынке, она на один или два процентных пункта выше базовой ставки и еще выше для новых компаний или в других ситуациях, связанных с повышенным риском.

Финансирование продаж в рассрочку

Вы когда-нибудь сталкивались с договорами поставки, в которых не было запланировано ни одного платежа в течение 90 дней? Тогда можно сказать, что вы знаете, что такое финансирование продаж в рассрочку, по крайней мере в первом приближении.

Это может быть настоящим спасением для вашей компании, если ее маркетинговой политикой предусмотрено погашение задолженности клиентом в рассрочку в течение длительного периода времени. Компании, которые предоставляют подобные льготные условия своим клиентам регулярно, не могут полностью взять на себя то финансовое бремя, которое в связи с этим возникает. Поэтому компании продают свои контракты, предусматривающие рассрочку платежа, финансовым институтам, которые таким образом зарабатывают деньги.

Финансовые институты обычно покупают такие контракты с дисконтом и в качестве залога принимают проценты, положенные компании по такому контракту. Как только клиент погашает часть задолженности перед финансовым институтом, последний перечисляет полученные средства компании, удерживая определенную долю от общей суммы (обычно в размере от пяти до десяти процентов), пока клиент не погасит задолженность полностью, для покрытия своих убытков в случае неплатежа. Процентные ставки корректируются по мере изменения стоимости дебиторской задолженности за счет обесценения залога.



Журнал

Другим источником средств – противоположному по смыслу финансированию продаж в рассрочку – являются подтоварные кредиты, или ссуды. Другими словами, компания предоставляет подтоварный кредит, когда предоставляет 30-, 60- или 90-дневную отсрочку для оплаты товаров или услуг.

Установленный срок оплаты является сроком, на который поставщик предоставил покупателю подтоварный кредит. В зависимости от отраслевой принадлежности компании, подтоварные кредиты могут составлять значительную долю от общей суммы обязательств, входящих в состав кредиторской задолженности в балансах нефинансовых компаний.

Выбор кредитора

Выбор кредитора, в наибольшей степени соответствующего потребностям вашей компании, практически ничем не отличается от выбора любого другого делового партнера. Сроки и остальные условия должны быть правильно выбраны, то же можно сказать и об ответственных лицах.

Из-за преимуществ, которые может получить компания, выбрав наиболее подходящего кредитора, стоит уделить его поиску достаточное количество времени и сил. Самый крупный или самый известный банк совершенно не обязательно будет наилучшим вариантом для вашей компании. Ваша компания должна определить, чего она хочет, решить, что она может предложить в качестве залога, а затем пойти и найти подходящего партнера.



Журнал

Период, когда все обязательства давно просрочены, а кредиторы стучат в дверь, не самое подходящее время для поиска нового кредитора. В этой ситуации финансовые показатели компании будут наихудшими, и как заемщик компания представляет огромный риск для кредитора. Занимайтесь поисками кредиторов, когда ситуация стабильна и денежный поток имеет постоянно положительную величину. Ваша компания произведет намного более хорошее впечатление и получит кредит на более выгодных условиях.

Будьте разборчивы


Какие существуют критерии при выборе нового партнера? Вот некоторые из них.

- *Соответствие кредитора размеру вашей компании.* Конечно, выбранный кредитор должен обладать достаточными резервами, чтобы удовлетворять потребности вашей компании в заемных средствах. Но с другой стороны, ваша компа-

ния и ее потребности в заемных средствах должны быть достаточно большими, чтобы привлечь внимание кредиторов. Поиск кредитора соответствующего размера — одна из составляющих поиска наиболее подходящего кредитора.

- *Выбирайте кредитора, который разбирается в вашем бизнесе.* Экономика состоит из различных отраслей, и кредитор, который четко понимает, что требуется для производства вашей специфической продукции, с большей вероятностью предложит вам оптимальные условия, чем тот, который не имеет об этом ни малейшего понятия.
- *Выбирайте кредитора, который активно содействует управлению финансами компании.* Сегодня финансовые институты должны играть большую роль, чем просто источники дополнительных средств. Наиболее прогрессивные ищут способы помочь своим клиентам улучшить управление денежными и финансовыми потоками. В некоторых случаях подобные услуги могут быть предоставлены за плату, но они могут быть и дополнительным преимуществом для клиента, выбравшего именно этот финансовый институт в качестве кредитора. В любом случае кредитор, предоставляющий подобный перечень дополнительных услуг, достоин внимания компании-заемщика больше, чем все остальные.

Подсказка

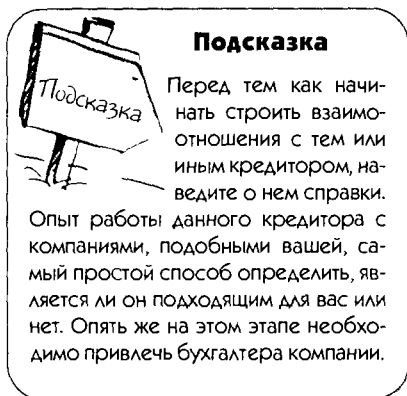


Конечно, прежде всего вам нужны деньги, но что еще? Была ли ваша компания всегда прибыльной и только теперь у нее возникли временные затруднения? Является ли ваша компания достаточно крупной, но при этом желающей и дальше расширять свою деятельность? Обладает ли руководство компании достаточным опытом и квалификацией в свете того, что вы ищете деньги для финансирования нового проекта? Что еще вам нужно от кредитора, кроме собственно денег, зависит от ваших ответов на эти и подобные им вопросы.

- *Старайтесь, чтобы ваши сотрудники и сотрудники кредитора нашли общий язык.* Люди любят иметь дело с теми, кто им симпатичен, — это заложено в природе человека. Это особенно важно, когда дело касается денег или кредита. Убедитесь, что квалификация и профессионализм кредитора отвечают стандартам, установленным в вашей компании. Кредитор должен быть надежным, честным и доступным, когда это вам необходимо. Вашим сотрудникам должно быть удобно работать с кредитором, а кредитору, в свою очередь, должно быть удобно работать с вашими сотрудниками. Если между политикой и культурой вашей компании и кредитора есть существенные различия, то вам вряд ли будет комфортно работать друг с другом.

Ищем г-на Хорошего Кредитора

Что обычно делает компания для того, чтобы найти такого кредитора? Прежде всего ваши сотрудники, ответственные за получение кредита, должны получить рекомендации от других профессионалов компании: бухгалтеров,



юристов и других экспертов в вашей отрасли, которых вы знаете и которым вы доверяете. В процессе поиска подходящего кредитора ваши сотрудники должны встречаться с сотрудниками кредитора, с которыми им предстоит работать в дальнейшем, и беседовать с ними, выясняя необходимые вопросы и отвечая на вопросы, интересующие их. Прежде всего наведите справки о работе данного кредитора с другими компаниями. Для этого понадобится привлечь бухгалтера и юриста компании.

Безопасность и надежность каждого отдельно взятого кредитного института гарантируется главным образом Федеральной корпорацией по страхованию депозитов (FDIC) или другим федеральным органом, так что вашим сотрудникам не стоит об этом волноваться. Но они должны получить всю остальную необходимую информацию.

Получение кредита

Как и любая процедура, получение кредита состоит из нескольких этапов, которые заемщику необходимо выполнить. Некоторые из них предшествуют факту получения кредита, некоторые происходят одновременно с ним, а некоторые — после. Но все они, безусловно, важны, и чем лучше они будут выполнены, тем лучше ваша компания будет выглядеть в глазах кредитора.

Хорошее впечатление, конечно, не заменит данных бухгалтерской отчетности, но уж точно не повредит.

Но сначала...


Вот список того, что вам необходимо сделать до того, как вы получите кредит.

- Определите, сколько именно заемных средств необходимо компании, как она собирается использовать эти деньги и как она собирается их вернуть. Кредиторы гораздо более охотно предоставляют кредиты, потребность в которых обоснована стратегией компании, чем кредиты, которые привлекаются для реализации чьих-то фантастических идей или финансирования временной нехватки средств.
- Убедитесь, что все корпоративные отчеты содержат обновленные данные, а стратегические планы корректно составлены и используются для организации текущей работы. Стратегический план вашей компании — это одно из наиболее важных доказательств для банков и других кредитных институтов,

свидетельствующих о том, что ваша компания — это стоящий объект для вложения средств, потому что она знает, что делает. К тому же это знание выражено в письменной форме.

- Определите все необходимые условия, включая объем кредита, сроки, процентную ставку и другие условия. В идеале условия кредита должны быть частью вашего стратегического плана. Но, по крайней мере, его величина должна быть добавлена (а не вычтена) к величине денежного потока компании или к собственному капиталу.
- Подготовить заявку на получение кредита с указанием потребности компании в заемных средствах и сроках заимствования. Так как получение кредита и фактическое перечисление средств занимают некоторое время, то очень важно предусмотреть, как компания намерена функционировать в этот период.
- Выбрать кредитора и собрать как можно больше информации о его деятельности, философии кредитования и других аспектах, которые могут повлиять на вашу привлекательность в качестве заемщика.
- Оформите договор на получение ссуды надлежащим образом и определите основные идеи презентации. Вашим сотрудникам может потребоваться убедить кредитора, почему именно вашей компании необходимо предоставить кредит, а это означает четко определить, почему это выгодно кредитору, как с точки зрения процентов, так и с точки зрения последующего сотрудничества. Если ваши сотрудники произведут на кредитора хорошее впечатление, предоставив ему не только краткую информацию о компании, но и все данные, необходимые ему для принятия решения, можете считать, что кредит уже почти получен.

Подсказка



Чтобы ускорить получение денег, нужно максимально облегчить кредитору его задачу — принятие решения о предоставлении кредита. При первой же встрече с кредитором ваши сотрудники должны предоставить ему прогноз денежного потока компании и план потребности в денежных средствах и иных активах. Это поможет кредитору решить, являетесь ли вы для него подходящим клиентом или нет.

Встреча с кредитором

Первый контакт вашей компании с кредитором, скорее всего, будет по телефону и это первая возможность познакомить его с вашей компанией и ее целями в той части, в которой это касается предоставления кредита. В случае с коммерческими кредитами заемщик должен быть готов описать и характер деятельности, и ее финансовые результаты за несколько предшествующих периодов. Если руководство компании все это время грамотно управляло ее финансами, то привлекательность компании в качестве заемщика должна быть достаточно вы-

сокой. Если же в структуре капитала компании велика доля заемных средств, то вашим сотрудникам придется приложить намного больше усилий, чтобы убедить кредитора предоставить компании кредит.

Кредитор обычно задает огромное количество вопросов, многие из которых могут сначала показаться вашим сотрудникам, ответственным за получение кредита, не имеющими отношения к делу или слишком личными. Но кредитору необходима подобная информация, чтобы принять обоснованное решение. Его могут интересовать следующие вопросы.

- *«Как вы собираетесь использовать эти деньги?»* Нет, не стоит отвечать: «Это не ваше дело!». Кредитор должен знать об этом, потому что это определяет вероятность и способ возврата средств кредитору. Компании, которые привлекают заемные средства для инвестирования в свое будущее, сильно отличаются от компаний, которые привлекают заемные средства для того, чтобы расплатиться с прошлым. Цели, на реализацию которых ваша компания собирается направить заемные средства, помогут определить ставку процента и другие условия предоставления кредита.
- *«Сколько денег вам нужно?»* Обратите внимание, это не то же самое, что и «сколько вы хотите?». Ответ на этот вопрос помогает определить реальное финансовое состояние компании и предполагает экономное использование заемных средств. До тех пор пока размер кредита достаточен для реализации проекта от начала до конца, всегда лучше взять немного меньше, потому что это заставит компанию максимально использовать уже имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.
- *«Когда вам понадобятся эти деньги?»* И опять-таки «вчера» – это не самый подходящий ответ, потому что это красноречиво свидетельствует об уровне финансового менеджмента в вашей компании. Не привлекайте заемные средства без надобности, но и не тяните до последней минуты. Иначе в вашей просьбе о предоставлении кредита будет сквозить отчаяние, что в конечном итоге обернется для компании менее выгодными условиями, так как кредитор не будет уверен в достаточности квалификации руководства вашей компании. В результате кредит обычно предоставляется под более высокий процент и на меньший срок.
- *«Как вы собираетесь возвращать кредит и проценты по нему?»* Это один из наиболее очевидных вопросов. Большинство кредиторов считают, что вариантов погашения коммерческого кредита намного больше, чем потребительского кредита. Сотрудники вашей компании должны точно знать, за счет чего компания собирается возвращать ссуду и каким образом она собирается получить средства, необходимые для осуществления периодических платежей.

С помощью какого одного инструмента можно ответить на поставленные вопросы? Если вы ответили «бизнес-план», вы попали в самую точку.



Журнал

Хотя, конечно, основное внимание вы должны уделить планированию, идя на встречу с кредитором, вы должны быть готовы вести переговоры. Заранее определите, насколько вы можете отклониться от запланированных показателей. Для этого вам необходимо знать, сколько вы хотите и сколько вам нужно. Кроме того, вы должны расставить приоритеты, то есть определить, что для вас является наиболее важным – объем кредита, срок или другие условия. Если бы вам пришлось выбирать между ними, что имело бы для вас наибольшую значимость? Насколько конкретно это для вас важно? Вы также можете разработать несколько альтернативных вариантов с различными объемами кредита, сроками и другими условиями: \$ A под B процентов на C месяцев, \$ D под E процентов на F месяцев и т. д.

Пять кредитных «С»

Когда наконец мы непосредственно подходим к предоставлению кредита, оказывается, что это целая наука, которая строится на пяти основных принципах, так называемых пяти кредитных «С».

- *Character (характер деятельности)*. Сотрудник кредитного института, принимающий решения о выдаче кредитов, несет ответственность за надежное размещение средств. Вот почему при решении вопроса о предоставлении ссуды такое внимание уделяется характеру деятельности заемщика. Кредитор предоставит кредит только тому заемщику, который, по его мнению, сможет вернуть его в срок и выполнить все остальные условия, установленные договором.
- *Capacity (достаточность средств)*. Проще говоря, позволяет ли финансовое состояние вашей компании вернуть предоставленный ей кредит?
- *Capital (капитал)*. Какова доля собственных средств компании в структуре капитала, является ли она адекватной? Если нет, то есть вероятность, что руководство компании не будет прикладывать достаточно усилий, чтобы использовать заемные средства максимально эффективно.
- *Collateral (имущественный залог)*. Что ваша компания может предоставить в качестве залога для получения кредита? Является ли этот залог достаточным для покрытия убытков кредитора в случае, если компания окажется не в состоянии вернуть кредит? Если ваша компания существует достаточно давно и ее финан-

Будьте осторожны!



В каком состоянии находятся регистры учета и бухгалтерская отчетность компании за предыдущие периоды? Все ли налоги исчислены правильно, а задолженность вовремя погашена? Кредитору могут понадобиться доказательства. Если их не окажется, это затормозит процесс предоставления кредита.

совое положение стабильно, то вы можете рассчитывать на получение необеспеченного кредита, в этом случае вам не потребуется предоставлять имущественный залог.

- *Conditions (прочие условия).* Даже давно существующие компании с хорошими финансовыми показателями время от времени испытывают определенные трудности. Они возникают из-за влияния внешних факторов, не зависящих от руководства компании, например, таких, как рыночные колебания, снижение стоимости предлагаемых компанией товаров и услуг и других изменений, которые могут уменьшить выручку компании. Компании-заемщики должны учитывать возможное влияние подобных факторов на их деятельность. Кредитор также должен сделать все возможное для того, чтобы предугадать возможное влияние таких факторов. Ни ваша компания, ни ее кредитор не хотят быть застигнутыми врасплох.

Документация

В этой главе мы обратили внимание на то, что ваша компания и ее кредитор — это деловые партнеры. Сейчас мы поговорим о том, как меняются эти взаимоотношения или, по крайней мере, встает вопрос о том, что будет дальше.

Для вашей компании кредит означает получение капитала. Но с точки зрения кредитора, кредит — это источник дохода в виде процентов по этому кредиту. Поэтому неудивительно, что кредитор в проекте договора на предоставление кредита сообщает заемщику, какие условия являются для него приемлемыми, а какие нет.



Будьте осторожны!

Когда речь идет о заключении договора на предоставление кредита, обратите внимание на его условия. Одни кредиторы предусматривают в договоре ограничения на последующее предоставление кредитов, в то время как другие могут включить условия, ограничивающие возможности приобретения дополнительных активов или найма новых менеджеров. Прежде чем подписать договор, убедитесь, что все условия являются приемлемыми для вашей компании.

Некоторые из этих условий могут быть объектом переговоров, в то время как другие жестко фиксированы и не подлежат обсуждению. Слишком жесткие условия, которые препятствуют росту компании, снижают привлекательность кредита не только для самой компании, но и для кредитора. Все условия договора должны быть установлены до того, как он будет подписан, чтобы компания-заемщик могла реально оценить, сможет ли она выполнить эти условия. Согласование отдельных условий договора происходит в процессе ведения переговоров с кредитором. Все просто: необходимо понимать, что именно вы подписываете, и удостовериться, что все существенные условия четко прописаны в договоре. Помните, что ваша компания и ее кредитор — союзники, но находящиеся по раз-

ные стороны стола. Пусть юрист вашей компании и главный бухгалтер просмотрят договор перед тем, как он будет подписан. На этом этапе не стоит торопиться побыстрее получить деньги, вы можете потом пожалеть об этом.

Личные гарантии

Кредитор может также потребовать личных гарантий от владельцев компании, чтобы быть уверенным, что кредит будет возвращен полностью. Кредитор обычно желает получить личные гарантии в следующих случаях: если стоимость залога недостаточна, если во взаимоотношениях между компанией и кредитором недавно возникали определенные затруднения или если произошли изменения в составе руководства, если возникли временные затруднения в деятельности компании или по другим причинам, которые могли бы вызвать сомнения кредитора относительно надежности и платежеспособности компании-заемщика.

Личные гарантии опасны тем, что, если у компании действительно возникают неприятности, они предполагают персональную ответственность лиц, которые их предоставили. В неблагоприятной ситуации кредиторы могут потребовать вернуть кредит, что для лиц, предоставивших личные гарантии, означает необходимость реализации собственных активов для погашения задолженности компании по кредиту, независимо от того, в каком состоянии находится сама компания. Так что имейте это в виду, когда соберетесь лично гарантировать возврат кредита, но также помните, что во многих случаях без предоставления личных гарантий получить кредит будет невозможно.

Построение взаимоотношений с кредитором

Теперь, когда вы знаете обо всех опасностях, которые могут быть связаны с получением кредита, стоит сказать о том, что в большинстве случаев получение кредита, его использование и последующее погашение проходит без осложнений. Кроме того, именно с получения первого кредита начинается построение взаимоотношений заемщика и кредитора. Наиболее предусмотрительные заемщики заботятся о сохранении хороших взаимоотношений со своими кредиторами, предоставляя им необходимую информацию, свидетельствующую об их финансовой устойчивости и значительной роли в деловом сообществе.

Секрет успеха в данном случае заключается в открытом и честном диалоге с кредитором и при согласовании условий договора на предоставление кредита, и при определении рамок дальнейшего сотрудничества. Кредитор и заемщик должны сообщать друг другу и хорошие, и плохие новости, и ваша компания может быть удивлена тем, насколько кредитор заботится о финансовом благополучии своих клиентов, потому что таким образом он преследует и свои собственные финансовые интересы. Пригласите кредитора посетить вашу компанию, посмотреть, чем вы занимаетесь, познакомиться с руководством. Чем более комфортно чувствует себя кредитор, работая с вашей компанией, тем более

выгодным будет ваше сотрудничество. Суть в том, что никто не любит быть застигнутым врасплох, так что своевременно сообщайте друг другу последние новости, неважно, плохие или хорошие.

А если кредитор скажет «нет»?

Деловой мир живет по своим законам. Многим компаниям так и не удастся получить кредит. Таковы правила. Первое, что может прийти в голову, это поискать другого кредитора, и, возможно, это наиболее логичное решение. Но, если вам отказали в предоставлении кредита, следует сделать некоторые выводы.

Если кредитор отказался предоставить вам кредит, следует обратить внимание на следующие вопросы.

- Являются ли условия, на которых вы хотели бы получить кредит, обоснованными, разумными и приемлемыми в данной ситуации? Можно ли решить вопрос финансирования другим способом, кроме получения кредита?
- Предоставили ли вы все необходимые документы для получения кредита, правильно ли они составлены? Стоит ли сотрудникам, ответственным за получение кредита, пересмотреть предоставляемую кредитору информацию о компании и способ ее представления?
- На какие аспекты деятельности или финансового состояния компании следует обратить внимание кредитора? Отражает ли бухгалтерская отчетность реальное положение дел? Если да, то какие показатели отчетности являются неприемлемыми для кредитора и, следовательно, на какие из них необходимо обратить внимание руководству компании? Другими словами, есть ли у компании проблемы, которые нельзя решить путем получения кредита? Если да, то постарайтесь их решить, в противном случае на просьбу о предоставлении кредита вы будете получать отказ за отказом.

Если кредитор отказывает вам в предоставлении кредита, вы должны спокойно и тактично попросить его объяснить причину отказа. Вы, конечно, можете и не получить ответ или честный ответ. Но если кредитору удобно работать с вашей компанией и если вы показываете свою заинтересованность в поиске и решении проблем, то, скорее всего, вы узнаете, почему вам было отказано в предоставлении ссуды, почему ваша компания непривлекательна в качестве заемщика.

Суть в том, что часто мы приобретаем больше опыта, совершая ошибки, чем добиваясь успеха. Это верно и по отношению к процессу поиска кредитора и получения кредита.

Резюме

- Кредитор может быть одним из самых ценных деловых союзников компании. Выбирайте кредитора, который соответствует вашей компании по *раз-* мере, квалификации, опыту и интересам.

- Положительная величина денежного потока, достаточный имущественный залог и высококвалифицированное руководство – все это необходимо для того, чтобы компания была привлекательным заемщиком, с точки зрения кредитора.
- Коммерческие кредиты бывают разных типов, и выбирать какой-то определенный следует руководствуясь потребностями конкретной компании.
- Стратегический план компании – это один из наиболее важных инструментов, используемых для получения кредита. Он должен включать прогноз денежного потока и план потребности компании в денежных средствах.
- Старайтесь соблюдать пять основных принципов кредитования, известных как пять кредитных «С».
- Имейте в виду, что договор на предоставление кредита заключается для того, чтобы заемщик мог получить денежные средства, а интересы кредитора были бы при этом защищены. Кредитор и заемщик, безусловно, союзники, но с различными интересами.
- Поддерживайте с кредитором постоянные взаимоотношения и старайтесь не отклоняться от запланированных показателей. Выполнение этих условий упростит получение кредита в будущем.



Использование венчурного капитала

В этой главе

- ▶ Чем привлечение венчурного капитала отличается от кредитования
- ▶ Чего ожидать от владельцев венчурного капитала
- ▶ Поиск подходящей венчурной компании
- ▶ Как привлечь внимание владельца венчурного капитала
- ▶ Создание презентации
- ▶ Предупреждающие сигналы

Кредиты, предоставляемые компаниям кредитными институтами, являются стандартным источником получения дополнительных средств, он используется большинством компаний, независимо от размеров, организационно-правовой формы и характера деятельности. Но условия предоставления кредита и другие ограничения, связанные с его предоставлением, не всегда удовлетворяют компанию-заемщика. В некоторых случаях, например, для того, чтобы только начать бизнес, требуются значительные вливания капитала, в других — цели, для реализации которых привлекаются дополнительные средства, могут не устраивать кредитора. Это наиболее распространенные случаи потому, что в данной ситуации компания не может предоставить достаточный залог для обеспечения кредита, а показатели ее деятельности не позволяют получить необеспеченный кредит или потому, что предоставление кредита для реализации целей, поставленных компанией, слишком рискованно.

В таком случае обратитесь к венчурному инвестору. Роль этого человека или фирмы как раз и заключается в том, чтобы предоставлять компаниям финансовые ресурсы и опыт, необходимые для получения конкурентных преимуществ. Некоторые компании, особенно те, что были недавно созданы, передают свою судьбу в руки владельцев венчурного капитала. Поэтому неудивительно, что часто их называют «ангелами».

Очень важно понимать разницу между ангелами и обычными кредиторами. Владельцы венчурного капитала обладают большими возможностями, но и их участие в бизнесе также будет большим. Кроме того, обязательства вашей компании перед венчурным инвестором превышают обязательства перед обычным кредитором.

Что?

Ангел – это любое лицо, которое обеспечивает финансирование проекта. В деловом мире под ангелом обычно подразумевают венчурного инвестора.

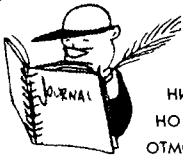


Венчурный капитал – это не кредитование

В отличие от кредитора венчурный инвестор не дает деньги компании в долг, он вкладывает их в компанию. Таким образом, как инвестор, владелец венчурного капитала является совладельцем вашей компании. Интересы вашей компании являются его интересами, а успехи вашей компании – это его успехи.

Венчурным инвестором обычно является лицо или группа лиц, которые добились впечатляющих успехов в собственном бизнесе и теперь заинтересованы в эффективном вложении свободных средств, то есть капитала. Они согласны пойти на больший риск, чем обычные кредиторы, но взамен они хотят получить соответствующее вознаграждение. Их интересуют финансовые планы вашей компании, ее цели, сильные и слабые стороны, но, кроме этого, они тщательно изучают продукцию, производимую вашей компанией, рынок этой продукции и перспективы роста компании.

В итоге венчурный инвестор будет заинтересован в успехе вашей компании, потому что часть плодов этого успеха достанется и ему. Кредитора же будет интересовать главным образом, как и когда заемщик собирается вернуть кредит.



Журнал

В течение шумных 1980-х на рынке наблюдалось избыточное предложение капитала. На протяжении более консервативных 90-х ситуация не сильно изменилась. Начало этой тенденции было положено в 1979 г. благодаря отмене налогов на увеличение рыночной стоимости капитала. Спустя десять лет предложение капитала на рынке увеличилось в 80 раз. По разным оценкам сегодня существуют приблизительно 600 венчурных фирм, которые располагают 32 миллиардами долларов, которые они готовы предоставить тому, кто знает, где и как их использовать.

Чего ожидать от венчурного инвестора

Деятельность венчурных инвесторов начинается там, где заканчивается работа Управления по делам малого бизнеса (SBA), которое занимается кредитованием малого бизнеса. В среднем максимальный размер кредита, предоставляемого

SBA, составляет не более \$ 750 000, в то время как большинство венчурных инвесторов объем инвестиций ниже \$ 250 000 вообще не интересуется. Расходы по исследованию подобных проектов для них экономически не оправданы. Их участие в бизнесе может достигать нескольких миллионов долларов, если идея кажется им стоящей, если руководство компании кажется им надежным и достаточно квалифицированным и если дело обещает принести хорошую прибыль.

Но как вы, наверное, и предполагали, привлечь к сотрудничеству венчурного инвестора может оказаться непростой задачей. В зависимости от размера венчурной компании, она ежегодно может получать по несколько тысяч предложений. Подавляющее большинство предложений сразу же отвергается, потому что они не соответствуют критериям, установленным компанией. У венчурной компании, как и у любой другой компании, есть свой круг интересов и соответственно областей, в которых она работает, предпочитая не выходить за установленные рамки.



Журнал

В среднем венчурный инвестор рассчитывает, что он сможет вернуть в три, в пять раз больше средств, чем он вложил, в течение пяти-семи лет. Кажется, что это довольно высокие требования, особенно по сравнению с процентными ставками по банковским кредитам. Но венчурный инвестор не может рассчитывать на то, что он сможет вернуть все вложения, в то время как кредитор за редким исключением может. То есть в любом случае ожидаемый доход должен соответствовать уровню риска.

Те предложения, которые не были отклонены сразу, подвергаются тщательному анализу, прежде чем компания примет какое-либо решение. Для проведения такого анализа может потребоваться несколько месяцев. Часто анализ проводится



Будьте осторожны!

Начинайте поиск инвестора до того, как вам срочно понадобятся деньги. Спрогнозируйте будущую величину денежного потока и вашу потребность в капитале. Если вы протянете слишком долго, то в нужный момент у вашей компании может просто не оказаться достаточного количества денежных средств

в несколько этапов, включая оценку системы управления, ситуации на рынке и собственно производимой продукции. Венчурная компания для проведения исследования может привлекать различных консультантов и экспертов. На рассмотрение и анализ вашего предложения компания может потратить несколько тысяч долларов или даже больше. Те предложения, которые не будут отклонены после первичного анализа, будут подвергнуты еще более жестким проверкам, включая всесторонние проверки собственников компании и изучение рынка.

В конце концов, ваша компания могла просто помечтать о том, чтобы привлечь такого

партнера, как венчурный инвестор. Он же, в свою очередь, хочет выяснить все, что может способствовать превращению вашей мечты в реальность.

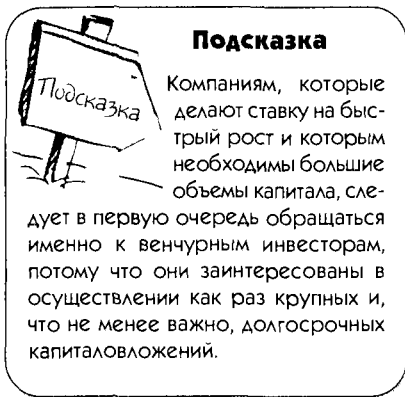
Как и любой нормальный инвестор, венчурная компания предпочитает вкладывать капитал в наименее рискованные объекты с наибольшим уровнем дохода. Это означает, что у компаний, которые давно существуют на рынке, есть определенные преимущества перед молодыми компаниями. Но есть и такие венчурные компании, которые специализируются на развитии только что созданных компаний или новых производственных линий. Если венчурная компания видит возможность получения дохода, соответствующего уровню риска, она, скорее всего, примет ваше предложение и будет вкладывать капитал в вашу компанию. В конце концов, все зависит от ожидаемой доходности проекта.

Поиск подходящей венчурной компании

Чтобы найти подходящую венчурную компанию, вашей компании придется выполнить следующие действия. Как и в случае с поиском кредитора, подробно рассмотренном в предыдущей главе, некоторые компании являются для вас более подходящими, другие — менее.

- *Ищите компетентного инвестора, который сможет предоставить необходимый объем капитала.* Если компания недооценивает свою потребность в финансировании, это может привести к катастрофическим последствиям. То же самое относится и к процессу выбора венчурной компании. Помимо этого, вам нужно выбрать компанию, которая могла бы участвовать в управлении средствами, вложенными в вашу компанию. Ведь одним из основных ресурсов, которые венчурная компания предоставляет вашей компании, является ее опыт и профессиональная компетентность. Как и в случае с любыми ресурсами, чем больше может предложить венчурная компания, тем лучше.
- *Ищите венчурную компанию, которая понимает ваш бизнес и знает рынок.* Если, например, вы занимаетесь производством микрочипов, то ваши потребности будут сильно отличаться от потребностей компаний, занимающихся импортом товаров, или от потребностей сети ресторанов. Чем больше венчурная компания будет знать о вашей компании до начала сотрудничества, тем более эффективным оно будет.
- *Убедитесь, что венчурная компания имеет хорошую репутацию и соблюдает этические нормы.* Наведите справки о венчурной компании или поищите другие доказательства того, что эта компания не фирма-однодневка, и вы потом не пожалете о сотрудничестве с ней.
- *Рассматривайте только те компании, которые могут предоставить доказательства своих достижений.* Венчурный инвестор будет требовать от компании определенного уровня профессиональной компетенции и доказательств этого уровня, так почему бы компании не предъявить такие же требования к самому инвестору. Наиболее прогрессивные венчурные компании оказывают определенный набор профессиональных услуг, включая финан-

совый менеджмент, инвестиционный менеджмент и консалтинговые услуги. Вашей компании нужен честный инвестор.



➤ *Ищите компанию, с которой вашим сотрудникам будет легко работать.* Звучит очевидно, но большинство сотрудников даже не задумываются над этим. На протяжении всего периода сотрудничества венчурная компания будет вашим финансовым партнером, а возможно, и партнером по осуществлению текущей деятельности. Личные разногласия могут помешать профессиональным отношениям. Подойдите к выбору венчурной компании так же ответственно, как к выбору спутника жизни. Если вы сомневаетесь в том, что сможете сработаться, лучше и не начинать.

Не зацикливайтесь на институциональных инвесторах

Хотя мы только что сказали, что венчурный инвестор должен быть известным и иметь положительную репутацию, возможно, вашей компании для реализации своих целей стоит рассматривать кандидатуры не только институциональных инвесторов. «Неинституциональными» инвесторами обычно называют физических лиц, обладающих большими финансовыми возможностями, а также определенным опытом и квалификацией, которые можно использовать для реализации небольших проектов или в случае наличия каких-либо ограничений.

Допустим, ваша компания работает в сфере высоких технологий и ей необходим опытный образец, приобретение которого может быть частично профинансировано за счет собственных средств компании, то есть в данной ситуации компании не требуется стопроцентное финансирование со стороны венчурного инвестора. Или, допустим, ваша компания, занимающаяся импортом товаров, хочет выйти на рынок других регионов страны, и ей нужны дополнительные средства для создания дистрибьюторской сети в новых регионах. И в том и в другом случае разумно было бы обратиться к «неинституциональному» инвестору.

Многие собственники компаний лично знакомы с такими инвесторами. Если вы не знаете инвестора лично, убедитесь, что вы знаете о нем все необходимое и четко разграничили ваши обязанности и степень участия в бизнесе. Этого требует здравый смысл, и это необходимо для плодотворного сотрудничества.

Как привлечь внимание венчурного инвестора

Мы уже успели коснуться некоторых основных требований, которым должна отвечать компания, чтобы заинтересовать венчурного инвестора. Но после того как венчурная компания принимает ваше предложение и переходит к его рассмотрению, критерии отбора ужесточаются.

Лучше всего начать с составления подробного бизнес-плана. В качестве основы используйте следующие элементы, они помогут вам подготовить качественный бизнес-план:

- краткое описание и анализ текущего положения вашей компании, это поможет венчурной компании взглянуть на ситуацию с точки зрения вашей компании;
- основная концепция продукции, производимой вашей компанией и стратегия ее развития;
- описание рынка и соответствующих сегментов;
- всесторонний анализ клиента, необходимо показать, что потребитель думает о вашей продукции;
- анализ конкурентов, необходимо показать позицию вашей компании по отношению к конкурентам;
- продукция вашей компании и ее позиционирование, что отличает вашу продукцию от аналогичных продуктов других фирм;
- реклама и стратегия продвижения продукции, необходимо показать, как компания собирается увеличить свою долю на рынке;
- маркетинговая стратегия с учетом влияния конкурентов и других рыночных факторов;
- планы по развитию продукта и его рынка, которые отражают будущий рост компании;
- описание основных видов деятельности компании и сведения о сотрудниках, занимающих ключевые позиции. Последние особенно важны для венчурного инвестора при принятии решения о перспективности или неперспективности вложений в вашу компанию;
- бухгалтерская отчетность на последнюю отчетную дату, которая свидетельствует о финансовой надежности вашей компании. Венчурные инвесторы не будут вкладывать в компанию, чье финансовое положение неустойчиво;
- план окупаемости вложений. Другими словами, каким образом и в какие сроки вы собираетесь вернуть вложенные средства венчурному инвестору и каковы ваши условия окончания партнерства? Для некоторых инвесторов этот пункт может быть наиболее значимым, потому что он содержит ответ на главный вопрос: в течение какого срока окупятся вложения и когда будет получен ожидаемый доход?

Если ваша компания составила подробный бизнес-план, то, скорее всего, она сможет ответить на любые вопросы, которые могут интересовать венчурного инвестора. Причем ответы на некоторые из них будут интересовать инвестора

больше, чем на другие. Постарайтесь предугадать, какие вопросы наиболее важны для вашего инвестора, и уделите им больше внимания.



Журнал

Еще одной формой осуществления венчурных инвестиций являются стратегические союзы технологически связанных компаний для максимально эффективного использования венчурного капитала. Этот подход, называемый еще и «вертикально интегрированным управлением», предоставляет большие преимущества. Объем финансирования в данном случае может быть уменьшен за счет более эффективного использования внутренних ресурсов вертикально интегрированных компаний.

Если из всех вышеперечисленных вопросов нельзя выделить наиболее важные, с точки зрения венчурного инвестора, то особое внимание следует уделить следующим положениям:

- компетентность и профессиональный опыт руководства компании;
- продукт или его качества, которые отличают вашу компанию или ее предложение от всех остальных.

Хорошо организованная и грамотно управляемая команда профессионалов является необходимым условием для продолжения деятельности компании и сохранности венчурного капитала, вложенного в нее. Характерные особенности продукта или его рынка — это то, что может вывести компанию в лидеры своей отрасли. Таким образом, вместе эти два положения определяют успех компании и, соответственно, надежность вложений.

Не ошибитесь адресом

Поиск венчурного инвестора — это не то же самое, что поиск покупателей ваших товаров. Сотрудники вашей компании не могут просто прийти к инвестору, заявить о желании сотрудничать и затем ждать, что скажет инвестор: да или нет. Неправильно будет и рассылать свои предложения всем венчурным инвесторам без исключения.

Процесс представления своего предложения венчурному инвестору должен походить на то, как назначали свидания несколько веков назад. Если ваши сотрудники провели подготовительную работу и выбрали от пяти до десяти компаний, которые, по их мнению, могли бы быть подходящими инвесторами для вашего проекта, следующим шагом будет организация знакомства. Эту ответственную миссию можно возложить на юриста, бухгалтера, банкира или любого другого профессионала, который знаком с обеими сторонами и сможет организовать встречу надлежащим образом.

На организацию встречи и оплату услуг посредника вашей компании, скорее всего, придется потратить от пяти до десяти процентов от объема всей сделки.

Посредник изучит ваше предложение и поможет вам определить, какая из венчурных компаний с большей вероятностью согласится предоставить средства для реализации ваших идей и достижения ваших целей. Эта процедура может показаться немного старшей и чересчур медленной, но помните о том, насколько вам необходимо получить финансирование и сколько у вас шансов его получить — в среднем где-то один к десяти. Ожидаемые выгоды должны оправдывать все дополнительные усилия.

Ваша презентация

Как только инвестор распахнет перед вашей компанией двери своего офиса — или, если вы собираетесь создать союз с другой компанией, вы откроете ей двери своего офиса, — все будет зависеть только от успеха вашей презентации. Вот список того, что должны делать и чего не должны делать представители вашей компании во время презентации.

- ▶ Ваши представители должны быть осведомлены обо всех элементах проекта, уметь рассказать о проекте и ответить на любые вопросы инвестора, а также быть в курсе основных положений направленного инвестору предложения. К этому моменту венчурный инвестор уже должен был ознакомиться с направленным ему предложением, и у него могли появиться вопросы.
- ▶ Ваши представители не должны пытаться увильнуть от ответа на вопросы инвестора, искажая их суть. Представители инвестора — это высококвалифицированные и опытные профессионалы, они не оценят вашу попытку пустить пыль в глаза.
- ▶ Ваши представители должны предвидеть вопросы, которые могут возникнуть у

Будьте осторожны!



Независимо от того что вас ожидает на самом деле, вы будете строить взаимоотношения с венчурным инвестором, предполагая, что проект удастся реализовать. Таким образом, вы будете прилагать максимум усилий в процессе выбора инвестора и, кроме того, будете планировать альтернативные источники финансирования.

Будьте осторожны!



После того как вы всячески обхаживали и вот наконец-то завоевали инвестора, для заключения сделки он может потребовать составить и согласовать перечень условий, на основании которых будут строиться ваши взаимоотношения. Однако согласование условий и составление проекта договора еще не гарантируют того, что у инвестора есть необходимая сумма средств на счете в банке. Прежде чем поставить свою подпись под договором, проведите проверку финансового состояния инвестора, попросите представить вам необходимые доказательства. Если вы этого не сделаете, то ваша компания может оказаться связанной договорными обязательствами с кем-то, кто очень хочет, но, к сожалению, не имеет возможности финансировать ваши проекты.

инвестора, и заранее подготовиться к ответу на них. Чем меньше ваши представители будут копаться в бумагах, прежде чем дать ответ на заданный им вопрос, тем более уверенными они будут выглядеть и соответственно произведут на инвестора более приятное впечатление.

- Ваши представители не должны думать, что венчурный инвестор и так понимает всю уникальность вашего продукта и его положения на рынке. Они должны быть готовы провести соответствующую мини-презентацию, чтобы все присутствующие поняли это.
- Ваши представители должны иметь при себе сопроводительную документацию, необходимую литературу, возможно, даже опытные образцы продукции, с помощью которых можно наглядно разъяснить ключевые вопросы.
- Проведение презентации не следует возлагать целиком на одного сотрудника. Для инвестора имеет значение не только то, как ваши представители отвечают на вопросы, но и то, кто именно на них отвечает, таким образом, он может оценить уровень профессиональной компетенции сотрудников компании. Если исполнительная группа сидит молча, в то время как заместитель директора по маркетингу отдувается за всех, это может произвести негативное впечатление на потенциального инвестора.

После презентации инвестору потребуется некоторое время, чтобы провести собственное исследование и принять решение. В течение этого периода ваша компания может связаться с другими инвесторами и провести ряд подобных презентаций, но делать это следует крайне осторожно. Если у инвестора возникают какие-либо сомнения, то тот факт, что вы параллельно продолжаете вести поиск, может стать для него достаточным основанием для отклонения вашего предложения.

Заключительные положения

Допустим, ваша исполнительная группа разработала потрясающее предложение и провела великолепную презентацию. Но есть два заключительных фактора, которые в конечном счете и определяют, станет ли ваше предложение основой для сотрудничества или нет.

- *Финансовое положение вашей компании.* Можно ли считать его стабильным? Привлекала ли компания заемные средства и какова их доля в структуре капитала? Достаточно ли у компании средств для реализации намеченных проектов?
- *Условия сделки.* Чем ваше предложение выгодно инвестору? Сопоставимы ли ваши требования с тем, что вы можете предложить? Будет ли это сотрудничество выгодно обеим сторонам?

От ответов на эти вопросы в принципе зависит решение инвестора. Какими они должны быть, чтобы решение было положительным, зависит от самого ин-

вестора. Если вы собрали об этом инвесторе достаточное количество информации, то вы сможете определить, как следует ответить на эти вопросы. С уверенностью можно сказать только одно — финансовое положение вашей компании должно быть стабильным (это верно для любого инвестора).

Предупреждающие сигналы

Венчурному инвестору понадобится где-то от трех до шести месяцев, чтобы провести анализ рынка, тщательно изучить финансовую отчетность вашей компании и провести опрос служащих, клиентов и конкурентов. Таким образом, потенциальный инвестор пытается выявить существующие недостатки деятельности вашей компании, о которых ваши представители, возможно, предпочли умолчать.

В это время руководство вашей компании не находит себе места и надеется на лучшее. Но они должны обратить внимание на следующее.

- Столкнулись ли представители вашей компании с какими-либо трудностями и ограничениями, когда им было нужно встретиться с руководством венчурной компании? Возможно, что организация таких встреч станет еще более сложной после того, как стороны подпишут договор.
- Намеревается ли инвестор/партнер участвовать в управлении вашей компанией на микроуровне? Такого рода взаимоотношений вашей компании стоит избегать.
- Что говорят об этом инвесторе в деловых кругах? Действительно ли все его прошлые сделки были успешны? Или с его именем связано много судебных исков и разорившихся компаний?
- Есть ли у венчурной компании стабильный источник капитала? Или партнеры приходят и уходят, не задерживаясь надолго? Это может свидетельствовать о недостаточности средств компании, а выяснится это как раз тогда, когда деньги вам будут особенно необходимы.
- Обладает ли руководство и другие сотрудники венчурной компании необходимой квалификацией, опытом и профессиональной компетентностью для реализации вашего проекта? В большинстве случаев подающий надежды сотрудник, только что получивший степень MBA, но не имеющий реального опыта, является не больше чем подающим надежды. Только через некоторое время будет понятно, может ли он что-то сделать реально или нет.

Вы же не можете себе позволить купить кота в мешке и ждать, что будет дальше. Или в данном случае MBA в мешке.

Резюме

- Венчурные инвесторы не предоставляют деньги в долг, они вкладывают их в дело. А это принципиально разные вещи
- Венчурных инвесторов интересуют вложения, начиная от \$ 250 000 и выше. Большинство считают, что проекты, предполагающие меньший объем вложений, просто не стоят их времени и средств
- Венчурные инвесторы принимают примерно одну десятую всех предложений, которые к ним поступают. Это означает, что конкуренция на рынке капитала достаточно высока
- Выбирайте того венчурного инвестора, который отвечает потребностям именно вашей компании и знаком со спецификой вашего продукта.
- Чтобы привлечь внимание венчурного инвестора, компании необходимо составить развернутый бизнес-план.
- Наибольший интерес для венчурного инвестора представляет уровень компетенции сотрудников вашей компании и ее позиция на рынке.



Индивидуальное предпринимательство, товарищество или корпорация?

В этой главе

- Все «плюсы» и «минусы» индивидуального предпринимательства
- Быть или не быть партнером
- Корпорацией может стать компания любого размера
- Создание корпорации
- Первые шаги в форме корпорации

Организационно-правовая форма вашей компании влияет как на величину ожидаемого дохода, так и на уровень финансового риска, связанного с деятельностью компании. Но кроме этого, организационно-правовая форма определяет права и обязанности участников, а также их взаимоотношения. Объем ответственности, который несут участники вашей компании, связан с объемом средств, вложенных в компанию. Для большинства лидеров современного делового мира дни, когда они создавали свои финансовые империи собственными руками, давно прошли. Сегодня они занимаются другими делами.

Организационно-правовая форма компании

Каждая компания, безусловно, имеет свою уникальную структуру, но тем не менее можно выделить три основные типа организационно-правовых форм:

- индивидуальное предпринимательство
- товарищество,
- корпорация



Будьте осторожны!

Основное преимущество индивидуального предпринимательства, как и основной недостаток, заключается в том, что вы сами за все отвечаете. С юридической и экономической точек зрения лицо, являющееся индивидуальным предпринимателем, неотделимо от бизнеса, которым оно занимается. Другими словами, владелец такого бизнеса получает всю прибыль, но в то же время несет неограниченную ответственность. То есть принимает на себя все убытки и отвечает по всем обязательствам, возникающим в ходе хозяйственной деятельности.

Независимо от того, какое положение вы занимаете в компании, вы должны знать организационно-правовую форму компании и ее основные характеристики. Кроме того, получив представление о трех основных типах организационно-правовых форм, вы будете лучше представлять себе, как организована деятельность ваших поставщиков, покупателей, конкурентов и других контрагентов.

Индивидуальное предпринимательство

Если вы всегда хотели открыть ваш собственный небольшой магазинчик рыболовных снастей на берегу озера Кечабигвон, потому что меньше всего на свете вы хотите иметь начальника и отчитываться перед ним, то наиболее подходящей формой организации бизнеса в данном случае является

индивидуальное предпринимательство. Вы — сам себе хозяин, единственные ограничения, которые необходимо соблюдать, это ограничения, установленные государственными органами власти, вашими финансовыми возможностями и вашим воображением. Конечно, у вас есть определенные обязанности. Но никто, кроме вас самих, не собирается указывать вам, как их следует исполнять. В Соединенных Штатах довольно большое число предприятий избирают такую форму ведения бизнеса. Как вы, наверное, уже догадались, большинство этих предприятий относятся к субъектам малого бизнеса. Хотя даже большая компания, имеющая в штате несколько сотен служащих, может иметь организационно-правовую форму индивидуального предпринимательства. По внешним признакам не всегда можно определить организационно-правовую форму той или иной компании.

Товарищество

Возможно, в компании вашей мечты участвуют один или несколько ваших друзей-единомышленников, которые разделяют вашу страсть к рыбалке, производству дубовой мебели или к чему-нибудь другому. И допустим, ни у одного из ваших друзей да и у вас тоже не хватает денег, чтобы организовать свою собственную компанию и стать индивидуальным предпринимателем. В этом случае оптимальной организационно-правовой формой для вашей компании является товарищество.

В законе товарищество определено как «ассоциация двух или более человек, которые выступают в качестве совладельцев бизнеса, целью которого является извлечение прибыли». Партнеры (товарищи) могут быть равными или неравными, пассивными или активными, и структура в итоге может иметь любую из множества разновидностей. Ни один из партнеров не обладает такой свободой действий, как индивидуальный предприниматель, но, с другой стороны, вместе они имеют большую величину активов, больше идей и больше опыта.



Журнал

Хотя товарищества обычно начинаются с подписания соглашения несколькими людьми, имеющими общие интересы, важно помнить, что они должны также определить, как они будут реализовывать эти общие интересы. Мы все бывали расстроены, разочарованы, уязвлены и даже возмущены тем, что кто-то из наших друзей решил провести уик-энд в кемпинге или отправиться в путешествие. Они понимают, что у них могут быть весьма разные способы достижения одних и тех же целей, разное понятие о том, как следует выполнять одни и те же действия и т. д. А теперь представьте себе, сколько разногласий может возникнуть у партнеров по вопросам ведения бизнеса. Если партнеры не понимают друг друга и заранее не определяют, чего именно они хотят и как именно они собираются этого добиться, то вряд ли они чего-нибудь добьются.

Корпорация

Если вас не прельщает быть лично ответственным по обязательствам компании и вы знаете, как создать перспективную компанию, которая будет демонстрировать высокие темпы роста, то наиболее подходящей организационно-правовой формой в данном случае, несомненно, является корпорация. Участники корпорации не несут ответственности по ее обязательствам, но это намного более сложная форма с юридической точки зрения, чем индивидуальное предпринимательство или товарищество.

Если только неограниченная свобода не является основной причиной, по которой вы решили заняться бизнесом, корпорация — наиболее подходящий вариант организационно-правовой формы для вашей компании. Это также наиболее подходящий вариант в случае, если у вас есть сомнения в достаточности собственных средств и опыта, чтобы стать индивидуальным предпри-

Что?



Корпорация — это юридическое лицо, которое является имуществом обособленным от любого из своих участников. Собственники корпорации могут даже не принимать участия в ее управлении, по крайней мере не заниматься этим напрямую, возлагая эти функции на совет директоров. Их участие в корпорации представлено в виде долей в акционерном капитале, размерами которых и ограничивается их ответственность по обязательствам корпорации.

нимателем, или в том, что вы сможете привлечь партнеров, которые бы мыслили и действовали согласно с вами.

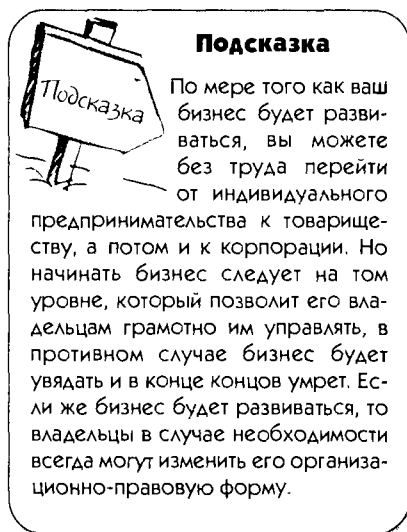
В большинстве случаев в форме корпораций существуют большие, успешные компании. Очень часто бизнес, начинавшийся с индивидуального предпринимательства или с товарищества, по мере своего роста и развития преобразуется в корпорацию. С точки зрения собственников, это довольно мудрое решение.

Резюме... и еще немного

У всех трех организационно-правовых форм есть свои преимущества, в зависимости от того, что вы хотите от вашего бизнеса. Кроме того, есть определенные различия в ведении бизнеса компаниями различных организационно-правовых форм. Вы, наверно, замечали, что заключить сделку с индивидуальным

предпринимателем можно во время бизнес-ланча или просто встретившись и пожав друг другу руки. Для заключения такой же сделки с товариществом может потребоваться несколько встреч. Если вы хотите работать с корпорацией, то вам придется проводить презентации в зале заседаний, обсуждать проект с бухгалтерами и юристами, в зависимости от размера и структуры компании.

Из этой главы вы можете получить знания об основных преимуществах и недостатках каждой организационно-правовой формы, которые помогут вам в работе с различными контрагентами. Но если вы хотите открыть свое дело, помните, что каждая организационная форма подразумевает определенную правовую форму. Не пытайтесь самостоятельно, без помощи грамотного юриста, зарегистрировать новую компанию, особенно в форме корпорации.



Индивидуальное предпринимательство

Такую организационно-правовую форму обычно выбирают те, кто привык полагаться только на себя и спрашивать прежде всего тоже с самого себя. Это наиболее простая форма, так как в этом случае для организации компании требуется только получение соответствующих разрешений, если таковые необходимы, местных, региональных или федеральных органов власти. И вам не придется выкручивать руки партнерам, чтобы прийти к какому-нибудь реше-

нию, хотя, конечно, вам лучше все-таки проконсультироваться с бухгалтером и, как мы уже советовали ранее, с юристом.

К тому же вся прибыль, которую приносит бизнес, принадлежит индивидуальному предпринимателю. Налоги могут декларироваться в форме 1040 IRS, с использованием списка С: доходы и расходы лиц, являющихся индивидуальными предпринимателями или работающих по найму. (Индивидуальным предпринимателям также придется заполнять форму 1040 ES, декларация по налогу на доходы физических лиц, и производить ежеквартальные платежи в январе, апреле, июне и сентябре.)

Индивидуальные предприниматели имеют полный контроль над принятием решений, более гибко реагируют на изменения рынка, в меньшей степени бюрократизированы и свободны от прямого контроля над расходами и доходами. Но, с другой стороны, бизнес индивидуальных предпринимателей более хрупкий. Они говорят, что наверху может быть так же одиноко, как и внизу, все зависит от того, какое решение будет принято.

Успех подобных компаний часто находится в непосредственной зависимости от здоровья и благосостояния их владельцев. Если вы устали или, например, вы хотите пойти поиграть в хоккей, вы не можете просто взять больничный и думать, что бизнес будет процветать и без вашего участия. Привлечение капитала для таких компаний также может оказаться непростой задачей, поэтому им тяжелее преодолевать финансовые затруднения или использовать все имеющиеся возможности. И наконец, как мы уже говорили ранее, индивидуальный предприниматель в данном случае лично отвечает по всем обязательствам компании, в том числе и по признанным в судебном порядке.

Некоторые индивидуальные предприниматели процветают, в то время как о других уже никто и не вспомнит. Любой человек, который хочет открыть свое дело, прежде чем прийти к какому-либо решению относительно организационно-правовой формы его будущей компании, должен тщательно взвесить все «за» и «против».

Быть или не быть партнером

Можно сказать, что товарищество — это одна из наиболее сложных организационных форм и в то же время одна из наиболее приспособляемых. Как и в жизни, одним из основных условий выживания, а возможно, и успеха является правильное построение взаимоотношений. Но при этом не менее важно четко установить, кто и что делает, кто, за что и в какой степени отвечает, чье слово решающее, и придерживаться этих установок, потому что партнеры не всегда будут согласны друг с другом и не всегда им удастся договориться.

Конечно, определение товарищества установлено законом, но при этом нет никаких жестких критериев относительно участников товарищества. Каждый участник товарищества вносит свой вклад в его работу, включая финансовую

поддержку, идеи, свой профессионализм, труд и другие ресурсы. Размер доли каждого участника товарищества определяется самими участниками. Несмотря на то что оценить нематериальный вклад того или иного участника может быть достаточно трудно, это необходимо сделать.

О товариществе очень важно помнить следующее:

- вообще любой участник товарищества может от имени товарищества заключать сделки, подписывать договора и принимать любые обязательства;
- если ресурсов товарищества недостаточно для удовлетворения его обяза-



Будьте осторожны!

Ввиду непостоянства, присущего человеческой натуре, бизнес, организованный в форме товарищества может фактически оказаться еще более хрупким, чем бизнес индивидуального предпринимателя, который зависит от благосостояния только одного человека. Партнеры, даже те, которые давно знают друг друга, должны полностью уяснить основные положения заключенного соглашения и удостовериться, что все остальные участники также понимают свои права и обязательства, установленные законом и закрепленные в соглашении.

тельств, то участники товарищества будут отвечать по его обязательствам своим личным имуществом.

Просто помните основное правило любого участника товарищества, неважно, связан ли он с остальными участниками родственными или дружескими узами: отношения будут оставаться хорошими до тех пор, пока бизнес будет процветать. Если компанию ожидают трудные времена, то отношения, скорее всего, испортятся. Это может выражаться по-разному, но идея от этого не меняется.

Раз уж мы заговорили о неприятных вещах, отметим еще одно: если один из участников умирает или решает выйти из товарищества, товарищество должно быть распущено. (То же самое, если к товариществу присоединяется новый партнер.) Для продолжения бизнеса необходимо создать новое товарищество или участники

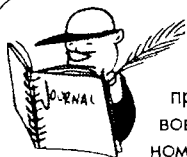
могут выбрать другую организационную структуру для их бизнеса. Благоразумные партнеры могут избавить себя от необходимости роспуска товарищества, составив и подписав соглашение о создании товарищества, охватывающее все случаи, которые могли бы привести к ликвидации товарищества. В соглашении может быть установлено, например, что в случае, если один из участников умирает, оставшиеся участники выкупят его долю у наследников, исходя из ее балансовой стоимости.

Типы партнеров

Законом выделены следующие типы партнеров:

- *активный партнер* — это тот, кто принимает активное участие в бизнесе;
- *гласный партнер* — это тот, кто может и не принимать активного участия в бизнесе, но публично известен как партнер по бизнесу;

- *пассивный партнер* — это тот, кто не принимает активного участия в бизнесе, но имеет долю в капитале товарищества и может быть известен как участник товарищества;
- *негласный активный партнер*, в отличие от пассивного партнера, является активным, но неизвестным в деловых кругах. Если это не противоречит юридическим или этическим нормам, то товарищество может иметь негласных партнеров при условии, что о них и их деятельности известно остальным членам товарищества;
- *негласный пассивный партнер* не принимает активного участия в бизнесе и не известен широкой публике;
- *партнер-вкладчик, или партнер с ограниченной ответственностью*, партнер, несущий ответственность по обязательствам товарищества в размере своего вклада, в отличие от других партнеров, отвечающих по обязательствам товарищества всем своим имуществом.



Журнал

Несмотря на то что ликвидировать товарищество легче, чем корпорацию, при ликвидации товарищества часто возникают трудности при разделе активов и обязательств, причем даже в том случае, если в соглашении, заключенном участниками товарищества, вся процедура четко расписана. Подсказка: если структура вашего товарищества довольно проста или вы думаете, что оно может долго не просуществовать, подумайте об альтернативе — индивидуальном предпринимательстве, а ваших партнеров лучше привлечите в качестве инвесторов. Если ситуация изменится, вы всегда сможете создать товарищество.

Преимущества и недостатки товарищества

Как и в случае с единоличным владением, товарищество организовать легче, чем корпорацию, и оно предполагает прямую зависимость вознаграждения участников от результатов их деятельности. Кроме тех случаев, когда в состав товарищества входит множество различных партнеров или оно имеет нечеткую организационную структуру, товарищество, так же как и индивидуальное предпринимательство, является наиболее гибкой формой организации бизнеса.

Кроме того, товарищества становятся очень похожи на бизнес индивидуальных предпринимателей, когда один из участников товарищества уполномочен другими участниками действовать от имени товарищества и несет полную ответственность за свои действия. Плюс этот участник несет ответственность за все действия других участников. (Это вообще самый лучший вариант организации управления товариществом, если, конечно, вы не хотите узнать в один прекрасный момент, что кто-то из участников продал свою долю кому-нибудь и т. п.)

Помните: бизнес — это не только финансы, но еще и люди. Поскольку товарищество объединяет финансовые, материальные и нематериальные ресурсы нескольких людей, оно может быть более устойчиво с финансовой точки зрения, чем бизнес индивидуального предпринимателя. С другой стороны, поскольку в бизнесе участвует не один человек, а несколько, то, как социальная структура, товарищество может быть менее устойчивым.

Конечно, если что-то не будет складываться, возникнут какие-то финансовые проблемы или просто конфликт интересов участников, они всегда могут принять решение о ликвидации товарищества или одни партнеры могут выкупить доли других партнеров. Эта процедура может оказаться довольно непростой и малоприятной, но это все равно лучше, чем продолжать вести дела в «плохой компании».

Как и у остальных организационно-правовых форм, у товарищества есть свои преимущества и свои недостатки. Для тех, кто хотел бы иметь компанию с гибкой структурой, объединяющую опыт и активы нескольких людей, а также предоставляющую им возможность совместно отвечать по обязательствам, нести риски и соответственно получать доход, товарищество является наиболее подходящей организационно-правовой формой.

Создание корпорации

Когда компания демонстрирует устойчивые темпы роста, которые, согласно прогнозам, сохранятся и в дальнейшем, а деятельность ее стабильна с финансовой и юридической точек зрения, то наиболее подходящей организационно-правовой формой для такой компании является корпорация. В форме корпорации может быть организован практически любой бизнес, даже ваш магазин рыболовных снастей.

Так как корпорации — это самостоятельные юридические лица, то их создание является довольно сложной процедурой. В этом случае требуется несколько больше, чем просто получение необходимых разрешений, для чего достаточно зайти в нужную дверь и поставить подпись в нужном месте. Есть существенные ограничения, установленные в соответствии с законами и другими нормативными актами, регулирующими процесс создания и деятельности корпораций. Существует также проблема двойного налогообложения: поскольку корпорация является юридическим лицом, ее доходы облагаются соответствующим налогом на доходы, а затем, поскольку прибыль после налогообложения распределяется в качестве дивидендов между акционерами корпорации, она опять подлежит налогообложению, только теперь уже налогом на доходы физических лиц. Если акционерами корпорации являются несколько человек и она получает стабильную величину прибыли, то размер дивидендов может быть очень существенным и соответствующенналоги будут значительными. (Мы рассмотрим вопросы налогообложения в Главе 19.)

С другой стороны, владельцы корпорации несут ограниченную ответственность по обязательствам компании в отличие от участников товарищества и индивидуальных предпринимателей. Как мы уже сказали ранее, их потери даже в самом худшем случае ограничены размером их вклада в уставный капитал компании.

Организуя бизнес в форме корпорации, ее владельцы создают самостоятельное юридическое лицо. Они вносят свои деньги в качестве вкладов в уставный капитал и на этом их прямые взаимоотношения с компанией заканчиваются. Корпорацией управляет совет директоров. Собственники могут вообще не быть занятыми в управлении корпорацией: вместо них работают их деньги и другие активы — в этом и заключается самая суть капитализма.

Если корпорации необходимо увеличить размер собственного капитала, она может расшириться и привлечь новых инвесторов, как частная корпорация, или она может стать открытым акционерным обществом и продавать свои акции на открытом рынке. В любом случае число владельцев, или акционеров компании, чьи акции представляют собой определенное количество голосов, увеличится, а это означает уменьшение доли голосов, находящихся у первоначальных владельцев, то есть ослабление контроля с их стороны. Конечно, акционеры открытого акционерного общества обладают гораздо большей силой, чем сумма их голосов. Если акционеры не приветствуют политику совета директоров и действия топ-менеджмента компании, они могут продать находящиеся у них акции. Поскольку на руках у акционеров находится достаточно большое число акций, то при их одновременной продаже стоимость акций, а следовательно, и самой корпорации будет снижаться.

Поскольку корпорация подразумевает совместное использование собственности и совместное управление компанией, многие предприниматели с осторожностью относятся к этой организационно-правовой форме. Это можно сравнить с поездкой в большом автобусе, в то время как вы бы предпочли быть за рулем небольшого автомобиля.

Но в то же время у корпоративной формы есть определенные финансовые преимущества. Ставка налога для корпораций обычно ниже, чем для товариществ или индивидуальных предпринимателей. (С течением времени в нормативные акты могут вноситься различные изменения, соответственно будут меняться и ставки налогов, поэтому, прежде чем остановиться на той или иной организационно-правовой форме, выясните текущую ситуацию для каждой из них.) Кроме того, корпорация, независимо от размера, имеет больший вес в

Подсказка

Неважно, организовали ваш бизнес в форме товарищества или корпорации, наибольшие преимущества любой из этих форм вы получите в случае, если вы будете основным собственником компании, то есть будете владеть по крайней мере 51 процентом ее капитала. Вы будете удивлены, насколько выше ценится этот один дополнительный процент и сколько новых возможностей он вам дает.



деловом мире. Компания, которая смогла преодолеть все сложности, связанные с созданием корпоративной формы, будет восприниматься другими членами делового сообщества как профессионал в полном смысле этого слова. Это может сделать вашу компанию более привлекательной как для поставщиков, так и для клиентов.



Журнал

Если совокупные налоговые обязательства корпорации или обязательства ее акционеров слишком велики, то следует рассмотреть несколько типов корпоративных структур, которые могут помочь облегчить налоговое бремя. Корпорация S, в соответствии с учредительными документами, распределяет свой доход напрямую между акционерами, налог с дохода каждого акционера удерживается пропорционально его доле в доходе, если размер корпорации не превышает установленного значения. Таким образом, акционеры избегают двойного налогообложения своих доходов: сначала в качестве прибыли корпорации, а затем как доходов физических лиц.

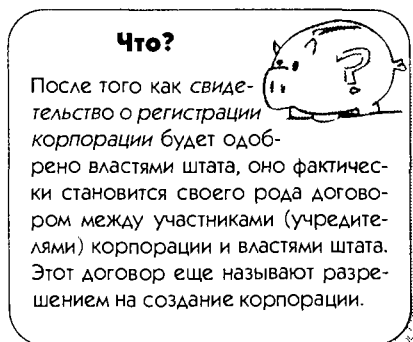
Заполнение необходимых форм

Несмотря на сложности, связанные с созданием компании в форме корпорации, некоторые предприниматели занимаются регистрацией своих компаний самостоятельно. Таким образом, они экономят на оплате услуг юриста, но, с другой стороны, это не самый лучший способ сэкономить несколько долларов. Скорее наоборот, оплату услуг юриста можно рассматривать как перспективное вложение средств, так как юрист может объяснить преимущества и недостатки, а также права и обязанности участников корпорации, и они, таким образом, смогут принять наиболее обоснованное решение. Кроме того, конечно, только если вы не фанат подготовки всех необходимых документов, вы можете возложить эти функции на своего юриста. В целом привлечение юриста для проведения процедуры регистрации от начала и до конца можно считать стоящим вложением средств.

Свидетельство о регистрации корпорации, которое вы должны заполнить и которое затем должно быть одобрено властями штата, в котором компания собирается работать, обычно содержит следующую информацию.

- **Название компании.** Выберите название для вашей компании, а затем добавьте в конце «Incorporated» (или «Inc.») или «Limited» или («Ltd.») — это термины указывают на то, какую ответственность несет каждый акционер этой корпорации. Название компании должно быть зарезервировано, чтобы удостовериться, что другой компании с таким же названием не существует, этот процесс занимает от 90 до 120 дней и требует небольшой платы.

- **Адрес.** Выясните заранее, позволяют ли законы вашего штата использовать в качестве адреса корпорации почтовый адрес. Возможно, для регистрации корпорации вам понадобится фактический адрес (дом, улица и т. д.).
- **Цели компании.** В некоторых штатах требуется подробно перечислять все цели компании и конкретизировать стоящие перед ней задачи, тогда как в других требуется лишь кратко указать, чем компания планирует заниматься. Возможно, потребуется также приложить дополнительную документацию, например, для подтверждения или разъяснения целей компании.
- **Информация о количестве выпущенных акций и их номинальной стоимости.** В зависимости от того, является ли корпорация открытой или частной, свидетельство о регистрации должно содержать информацию о видах и стоимости акций. Компании, у которых было два и более выпусков акций, должны представить подробнее описание каждого выпуска, включая права, ограничения и преимущества, предоставляемые каждым выпуском.
- **Информация о совете директоров.** В этом пункте нужно указать список имен и адресов всех членов совета директоров. Во многих штатах требуется указать имя и адрес только председателя совета директоров, например владельца или основного акционера компании.
- **Наименование и адрес учредителя корпорации.** Это обычно владелец или основной акционер компании. Если он или она также является представителем компании, то должны быть зарегистрированы соответствующим образом.
- **Дата создания корпорации.** Когда все это началось?




В некоторых штатах требуется нотариально заверять подписи на всех документах, представляемых для регистрации корпорации, в том числе и на свидетельстве о регистрации. Это, может быть, и не такая уж плохая идея, особенно если никаких подписей не требуется.

Совет директоров, устав и банковские карточки

Как только свидетельство о регистрации корпорации будет одобрено властями штата, ваша компания приобретает статус юридического лица в пределах этого штата и может свободно осуществлять свою деятельность в качестве корпорации. Какой-то определенной методологии в данном случае не существует, но есть некоторые требования и рекомендации, которые стоит учитывать.

Первое, что вы должны сделать, это принять устав компании, которым она будет руководствоваться в своей деятельности. Кроме всего прочего в уставе должно быть определено время и место проведения собраний акционеров, а также регламентирована процедура голосования акционеров, предполагается, что некоторые решения будут приниматься посредством проведения голосования. Федеральные и региональные нормативные акты регулируют деятельность различных компаний, а устав определяет методологию деятельности. Но что еще более важно, судьба членов совета директоров или любого топ-менеджера компании, в случае если они попадают в юридическую коллизию, будет зависеть прежде всего от того, действовали ли они согласно уставу своей компании или нет.



Подсказка

Одним из наиболее надежных направлений инвестирования является вложение средств в собственную корпорацию. Вы, как физическое лицо, можете предоставить деньги своей корпорации, сохраняя при этом все права и привилегии обычного инвестора. Пока ваша компания является платежеспособной, ваши вложения находятся в полной безопасности. Как только корпорация сталкивается с финансовыми затруднениями, вы можете вывести ваши деньги, продав принадлежащие вам акции до того, как их стоимость снизится. Конечно, прибыль, которую вы получите на вложенные вами средства, будет определяться исключительно воздействием рыночных факторов.

Как только устав компании будет принят, совет директоров должен установить границы бюджетного года и принять ряд документов, регламентирующих взаимоотношения компании с банком и другими финансовыми институтами. В этих документах должны быть подробно описаны все банковские процедуры, а также определены лица, имеющие право подписывать чеки и распоряжаться средствами компании на банковских счетах.

Кроме того, корпорация должна получить идентификационный номер налогоплательщика и печать компании. Также необходимо знать о государственных и местных нормативных актах, регулирующих деятельность компаний, относящихся к различным отраслям, а также вопросы налогообложения — еще одна причина, по которой не следует пренебрегать услугами юриста и хорошего бухгалтера.

Сам процесс создания корпорации нельзя назвать простым. Вам, наверное, даже не хочется читать эту главу до конца. Но наберитесь терпения и потратьте еще несколько минут, чтобы узнать, что же обычно следует за процессом регистрации, это поможет вам строить деловые взаимоотношения с корпорациями в вашей повседневной работе, и будет особенно полезно, если вы решите создать свою собственную корпорацию.

Сам процесс создания корпорации нельзя назвать простым. Вам, наверное, даже не хочется читать эту главу до конца. Но наберитесь терпения и потратьте еще несколько минут, чтобы узнать, что же обычно следует за процессом регистрации, это поможет вам строить деловые взаимоотношения с корпорациями в вашей повседневной работе, и будет особенно полезно, если вы решите создать свою собственную корпорацию.

Обязательства корпорации перед акционерами

Можно много говорить об обязательствах, которые несет корпорация в лице совета директоров перед своими акционерами. Но в этой главе мы не будем вдаваться в подробности. Мы оговорим лишь основные моменты, которые вам необходимо знать.

Советы директоров компаний в некоторых штатах и отраслях не несут никакой ответственности, в то время как в других компаниях предусмотрена уголовная и гражданская ответственность (в виде штрафов) для членов совета директоров, не исполняющих свои обязанности должным образом. Перед тем как стать членом совета директоров, внимательно ознакомьтесь с предоставляемыми вам правами и возлагаемыми на вас обязанностями.

Основные обязанности члена совета директоров состоят в том, чтобы управлять компанией с достаточной осторожностью, принимать только обоснованные решения, которые приведут к получению положительных результатов. В обязанности члена совета директоров также входит следующее:

- регулярно проводить заседания совета директоров и собрания акционеров. Участники корпорации обязаны это делать по закону;
- вести подробные протоколы этих собраний и по возможности предоставлять их акционерам для ознакомления. Как мы уже упоминали, протоколы проведения голосования, других процедур и действий являются официальными документами, имеющими юридическую силу. Именно на их основании можно обвинить кого-либо из членов совета директоров в ненадлежащем исполнении своих обязанностей или мошенничестве;
- уведомлять акционеров о проведении выборов и других действий, предпринимаемых советом директоров, которые могут повлиять на распределение долей акционеров в капитале компании. Предоставить всем акционерам возможность голосовать по вопросам назначения членов совета директоров и обеспечить их всеи необходимой информацией о кандидатах. Предупреждать акционеров обо всех изменениях, которые могут повлиять на стоимость находящихся у них акций сверх обычных рыночных колебаний.

И, конечно, члены совета директоров не должны забывать о своевременном погашении налоговых обязательств. Это одно из необходимых условий для успешного существования компании и гарантии непрерывности ее деятельности.

Резюме

- Основными организационно-правовыми формами являются: индивидуальное предпринимательство, товарищество и корпорация

- У каждой из этих форм есть свои преимущества и свои недостатки. Перед тем как выбрать какую-либо из форм, необходимо определить все ее плюсы и минусы.
- Если вы организываете товарищество, то для избежания трудностей в дальнейшем с самого начала четко определите роль, права, обязанности и долю каждого участника.
- Создание корпорации, безусловно, требует больше времени и усилий, но в итоге это может быть экономически оправдано.
- Если вы решили создать корпорацию, то вам необходимо принять устав корпорации и твердо придерживаться его требований в повседневной работе. Это предупреждает возникновение многих проблем как в текущей деятельности, так и с точки зрения законности операций и надлежащего разделения прав и обязанностей.
- Совет директоров является ответственным перед акционерами за результаты своей деятельности и, следовательно, должен работать с учетом данного обстоятельства.

Часть 5

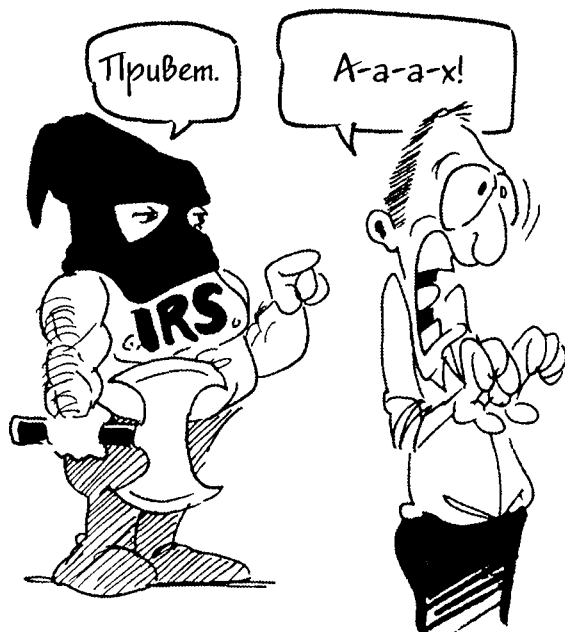
Налоговые обязательства вашей компании

Beatles, зарабатывая миллионы своими песнями, одну из них посвятили сборщикам налогов, и она принесла им еще больше денег. Нам всем не нравится платить налоги, но налоги — это цена нашего успеха.

И хотя у отцов-основателей считалось похвальным выступить против существующего порядка налогообложения, маловероятно, что вашу компанию будут считать героем, если она будет уклоняться от уплаты налогов. Скорее всего, как раз наоборот.

В этой части книги, я рассмотрю основные принципы налогообложения юридических лиц — то есть то, что должен знать каждый менеджер.

Я не смогу, конечно, рассказать обо всех вопросах, касающихся налогообложения юридических лиц. Это невозможно сделать в рамках этой книги. И, кроме того, информация меняется каждый год, а иногда даже каждый месяц. Вы найдете множество других превосходных источников информации, которые помогут вам максимально уменьшить ваши налоговые обязательства и иметь при этом минимум головной боли. Но если все, что вам нужно, — это знание основ, чтобы понять, каковы налоговые обязательства вашей компании, тогда читайте дальше.





Чем вы обязаны Дяде Сэму

В этой главе

- Учет доходов
- Налогообложение доходов
- Специальные налоговые режимы
- Расходы, учитываемые в целях налогообложения

В жизни нельзя избежать только двух вещей: смерти и налогов. Причем современная медицина позволяет во многих случаях избежать первого.

Если каждый из учредителей вашей компании захочет иметь собственное дело, то, как только он или она откроют двери своих контор для посетителей, их налоговые обязательства перед Дядей Сэмом изменятся. Причем коренным образом. Пока каждый из них был просто частным лицом, то их интересовали только причитающиеся им вычеты и льготы. Как только они становятся предпринимателями, в их жизни появляются дополнительные налоговые обязательства.

Не нужно рассматривать эту главу как справочник с самой последней и исчерпывающей информацией обо всех законах и других нормативных актах по налогообложению. Составление таких справочников — задача для профессионалов в области налогообложения, тем более что в налоговое законодательство часто вносятся всякого рода изменения и дополнения. В этой главе мы рассмотрим основные принципы и другую информацию, которая поможет вам понять, с чем придется столкнуться вашей компании как налогоплательщику.

Может быть, сейчас управление налоговыми обязательствами компании и не входит в ваши должностные обязанности, но если вы будете знать, что нужно сделать и как это сделать, то вы сможете передать необходимую информацию

соответствующим сотрудникам компании. И если настанет день, когда вы займете место президента компании, информация, которую вы найдете в этой главе, вам очень пригодится.

Давайте начнем с рассмотрения основных правил налогообложения юридических лиц.

Первый шаг: наймите компетентного специалиста по налогообложению

Налоги, собираемые с предпринимателей — физических и юридических лиц, — будут одним из самых важных аспектов деятельности вашей компании как с точки зрения затрат денежных средств, так и затрат времени. И несмотря на то что финансовый директор вашей компании и все сотрудники бухгалтерии могут иметь обширные знания в области налогообложения, внешний налоговый бухгалтер, который сталкивается с сотнями и тысячами различных налоговых ситуаций в год, лучше разбирается в вопросах налогообложения. Возможно, это один из наиболее ценных видов консалтинговых услуг для вашей компании.

Наилучший вариант — это бухгалтер или аудитор, имеющий сертификат CPA и специализирующийся на вопросах налогообложения. И лучше, если он будет знаком со спецификой деятельности вашей компании. Обязательно узнайте, что о нем думают его постоянные клиенты, и, как мы уже говорили в Главе 14 по поводу выбора кредитора, старайтесь, чтобы выбранная кандидатура подходила вашей компании не только по характеру деятельности, но и по размеру дохода и объему проводимых операций. Чем больше общего между вашей компанией и другими постоянными клиентами, которых обслуживает этот бухгалтер или аудитор, тем лучше.



Будьте осторожны!

Ни в коем случае не относитесь к Налоговому управлению так же, как к остальным кредиторам.

Обязательства перед Налоговым управлением необходимо погашать в первую очередь, даже если у вас временная нехватка свободных денежных средств. Поставщики, скорее всего, простят компании задержку платежа, если она важный для них клиент. Налоговое управление наложит на компанию штрафы или пени, а если налоговые обязательства так и не будут погашены, конфискует имущество компании. Кроме того, Налоговое управление может возбудить уголовное дело против собственника компании, если не будут удержаны и перечислены в установленном порядке налоги с заработной платы. Так что шутки с Налоговым управлением плохи!

Наилучший вариант — это бухгалтер или аудитор, имеющий сертификат CPA и специализирующийся на вопросах налогообложения. И лучше, если он будет знаком со спецификой деятельности вашей компании. Обязательно узнайте, что о нем думают его постоянные клиенты, и, как мы уже говорили в Главе 14 по поводу выбора кредитора, старайтесь, чтобы выбранная кандидатура подходила вашей компании не только по характеру деятельности, но и по размеру дохода и объему проводимых операций. Чем больше общего между вашей компанией и другими постоянными клиентами, которых обслуживает этот бухгалтер или аудитор, тем лучше.

Учет доходов

Федеральное правительство смотрит на налогообложение доходов следующим образом: налогом облагаются доходы, полученные компанией за соответствующий период

и подлежащие налогообложению, из этой суммы исключаются расходы, понесенные компанией за этот же период и подлежащие исключению из налогооблагаемой базы. (Причем для компаний, применяющих метод начислений, момент получения доходов или осуществления расходов не обязательно совпадает с моментом получения или расходования денежных средств. Для компаний, применяющих кассовый метод, доходы считаются полученными, когда денежные средства фактически поступают в компанию, а расходы — произведенными, когда они фактически оплачены.) Именно так все выглядит с точки зрения правительства.

Но бизнес-процессы не всегда являются такими простыми, и Налоговое управление признает, что при управлении финансовыми ресурсами компании необходимо решить многие вопросы, не только порядок признания доходов и расходов. Это означает, что ваша компания может выбрать, каким образом она будет признавать доходы и расходы в целях налогообложения: либо согласно методу начисления, либо согласно кассовому методу. Если у вашей компании есть товароматериальные запасы, то выбор будет сделать еще проще. Компании, у которых в составе активов есть товароматериальные запасы, *обязаны* применять метод начислений. И никаких «если» или «но». Вот если бы только все вопросы, связанные с налогообложением, решались так просто и однозначно!

Использование кассового метода для целей налогообложения

Это простое требование можно сделать слегка более гибким, если принять во внимание тот факт, что деньги могут быть фактически получены, но не оформлены в течение текущего периода. Такая ситуация называется *предполагаемым поступлением средств*.

Рассмотрим пример, пусть ваша компания продает партию изделий, а в качестве оплаты получает от покупателя чек как раз перед новогодними праздниками. Даже если этот чек не будет предъявлен к оплате до начала нового года, выручка от реализации изделий считается полученной в старом году, в данном случае она является предполагаемым поступлением. Поэтому вы должны исчислить и уплатить с этой суммы налог, как если бы вы фактически получили деньги и по чеку до наступления нового года.

Так как ведение бухгалтерского учета не входит в перечень ваших должностных обязанностей, то мы не будем подробно

Будьте осторожны!



Некоторые компании для того, чтобы уменьшить величину дохода, подлежащего налогообложению в текущем периоде, перечисляют арендную плату за будущий год в текущем году. С точки зрения Налогового управления это недопустимо. Арендная плата — это расход, который возникает у компании по мере того, как она использует арендуемое имущество, а не заранее. Однако в судебной практике известен случай, когда в отношении страховых взносов было принято другое решение: страховые взносы будущих периодов могут уменьшать налогооблагаемый доход текущего периода. Вот так-то!

рассматривать этот вопрос. Но вам будет полезно по крайней мере ознакомиться с кассовым методом ведения учета и использованием термина «предполагаемые поступления».

Ограничения применения кассового метода

Кассовый метод могут применять только те компании, которые отвечают многочисленным требованиям, установленным Налоговым управлением. На самом деле Налоговое управление разрешает применять кассовый метод некоторым С-корпорациям (это те компании, которые мы обычно имеем в виду, говоря «корпорация») и S-корпорациям (это компании, доходы и расходы которых распределяются среди учредителей), если они отвечают определенным требованиям. Лица, занимающиеся частной практикой, например доктора, адвокаты и бухгалтера, могут применять кассовый метод, если весь капитал их компаний прямо или косвенно принадлежит сотрудникам этих компаний. Другие компании могут применять кассовый метод, если их валовая выручка не превышает 5 миллионов долларов.

Преимущества метода начисления

Преимущества этого метода заключаются в следующем:

- метод начислений является более гибким;
- метод начислений обеспечивает большее соответствие доходов и расходов, то есть формирование более значимой финансовой отчетности.

Давайте предположим, что в конце года деловой партнер вашей компании планирует создать новое предприятие и хочет воспользоваться знаниями и опытом маркетологов вашей компании. Эта компания заключает с вами контракт на оказание консультационных услуг в течение следующего года и вносит значительную сумму аванса в счет будущих платежей за консультационные услуги как раз перед новогодними праздниками. В каком периоде этот доход будет считаться полученным, а следовательно, подлежать налогообложению?

С точки зрения Налогового управления, ваша компания должна будет перечислить налоги с этого авансового платежа только тогда, когда ее маркетологи фактически выполняют свою работу, предусмотренную договором. Другими словами, поскольку оплата была получена за консультационные услуги, которые должны быть оказаны в течение будущего года, маркетологи ничего не предоставляют в обмен за эту оплату, пока фактически не начнут оказывать эти услуги. Таким образом, компания уплачивает налоги с этого дохода только после оказания услуг, предусмотренных договором. Такой порядок признания доходов и его гибкость — одно из преимуществ метода начисления.

С другой стороны, деловой партнер вашей компании уменьшил бы свой налогооблагаемый доход на сумму расходов в виде авансового платежа за консуль-

тационные услуги в том году, в котором он произвел этот платеж, даже при условии, что маркетологи еще не приступили к работе. Дело в том, что для периодических расходов существуют некоторые исключения, и специалистам вашей компании лучше проконсультироваться по этим вопросам с налоговым консультантом или юристом.

Подобные требования могут привести к тому, что у компаний возникает огромное количество работы в предпраздничный период. А вы думали, что это самая прекрасная пора...

Теперь давайте рассмотрим другую ситуацию с нашими талантливыми маркетологами. Предположим, что они начали оказывать консультационные услуги партнеру вашей компании еще в текущем году, но в текущем году это не принесло дохода вашей компании, потому что их услуги, согласно условиям контракта, будут оплачены только по завершении всей работы, то есть уже в будущем году. Таким образом, всю сумму по договору за оказание консультационных услуг ваша компания получит только в будущем году. Несмотря на то что ваша компания в текущем году фактически не получила ни цента, часть дохода, пропорциональная объему услуг, оказанных в течение текущего года, считается полученной и соответственно подлежит налогообложению.

Опять же вам не нужно вникать во все тонкости. Но тем не менее вы должны понимать принципы, лежащие в основе отнесения доходов и расходов компании к тому или иному налоговому периоду.



Журнал

Если ваша компания в настоящее время для целей налогообложения использует кассовый метод, но хочет перейти на метод начисления, Налоговое управление разрешает произвести подобную замену. Компания должна заполнить Форму 3115 и представить ее в Налоговое управление не позднее 180 дней до начала финансового года, неважно, совпадает ли финансовый год компании с календарным или нет.

Сумма сделки \$ 10 000

Владельцы успешных компаний в большинстве своем не преступники, но легко могут ими стать, если не будут помнить об ограничении на осуществление сделок за наличный расчет: сумма одной такой сделки не может превышать \$ 10 000. При осуществлении таких сделок, компании должны заполнять Форму 8300, предусмотренную Налоговым управлением. Эта форма в основном используется для отслеживания преступной деятельности, в особенности торговли наркотиками и «отмывания» денег.

Налоговое управление требует, чтобы Форма 8300 была заполнена в течение 15 дней со дня совершения такой сделки. Также обратите внимание, что такие платежи запрещается переносить на будущие периоды или разбивать на несколько частей, чтобы избежать заполнения формы. Дядя Сэм может подумать, что вашей компании есть что скрывать, и если он выяснит, что именно, то, будьте уверены, вам не поздоровится.

Если форма не будет заполнена в срок, потому что ваш налоговый консультант забыл или не знал, компании придется выложить \$ 50 за каждую сделку, по которой форма не была вовремя составлена, хотя, в зависимости от обстоятельств, штраф может быть отменен по решению суда. Для компаний, оборот которых не превышает 5 миллионов долларов, сумма таких штрафов не может превышать \$ 100 000 за год. Компании с оборотом больше 5 миллионов долларов могут выплатить в виде штрафов до \$ 250 000. Невнимательность или незнание в данном случае могут стоить очень дорого!

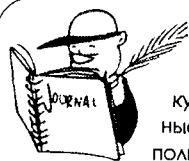
Однако если Налоговое управление решит, что компания намеренно не заполнила и не представила в срок Форму 8300, то штраф будет равен наибольшей из двух величин: либо сумме сделки, либо \$ 25 000. Кроме того, у компании и отдельных сотрудников возникает уголовная ответственность. Именно так федералы в конце концов сцапали Аль Капоне.

Исчисление налогов по Таблице С

Подробное описание порядка налогообложения корпораций не является одной из задач этой книги и соответственно не будет рассматриваться в данной главе. (В конце концов, если вы занимаетесь исчислением этих налогов или проверкой правильности их исчисления, вряд ли вам вообще необходима эта книга.) Но если вы частный предприниматель, то, возможно, вам будет полезно узнать о так называемой Таблице С.

Не все предприниматели могут применять Таблицу С, но если расходы вашей компании не превышают \$ 2500, то вы можете ей воспользоваться. Однако у вашей компании не может быть товароматериальных запасов, и вы не можете относить на расходы затраты, связанные с содержанием вашего офиса. Вы должны быть индивидуальным предпринимателем, у вас не должно быть наемных сотрудников, убытков от перерывов в деятельности и амортизационных отчислений.

Это довольно большой перечень ограничений, но есть люди и компании, которые удовлетворяют всем вышеперечисленным требованиям. Обычные наемные сотрудники, которые помимо оклада зарабатывают деньги оказывая консультации или являясь профессиональными представителями, как раз попадают в эту категорию. Такая форма налогообложения также идеальна для торговых представителей и людей, получающих доход в виде комиссионного вознаграждения.



Журнал

Если в текущем периоде у вас возникли расходы, превышающие ваш совокупный доход, то, возможно, вы сможете получить обратно суммы, уплаченные в виде налогов в течение трех последних лет. Если эта налоговая льгота полностью не покроет ваши убытки, то вы можете на сумму непокрытого убытка текущего периода уменьшать налогооблагаемые доходы в течение последующих 15 лет.

Расходы, учитываемые для целей налогообложения

Любая компания, вне зависимости от размера, имеет право уменьшать налогооблагаемый доход на сумму расходов, связанных с оплатой товаров, работ и услуг, необходимых для ведения бизнеса. Грамотный налоговый консультант знает, как максимально использовать эту возможность.

Что представляют собой расходы, которые могут уменьшать налогооблагаемый доход? Приведем несколько примеров.

- *Членские взносы и иные виды платы профессиональным ассоциациям или организациям, а также оплата подписки на профессиональные журналы и другие издания.* Расходы, связанные с повышением квалификации сотрудников компании, являются совершенно законными вычетами при определении налогооблагаемого дохода, так же как и расходы, связанные с участием в различных союзах, объединениях и т. п. или подпиской при условии, что это совпадает с профессиональной ориентацией компании.
- *Арендная плата за офисные помещения и коммунальные платежи.* Очевидно, что расходы, связанные с арендой офисного помещения, исключаются из налогооблагаемого дохода, но не забудьте также вычесть расходы по оплате телефона, отопления, водоснабжения и других услуг, необходимых для создания нормальных условий работы.
- *Канцелярские принадлежности и другие необходимые ресурсы.* Стоимость скрепок, так же как и любых других ресурсов, необходимых компании для осуществления своей деятельности, например специализированной литературы, со сроком полезного использования не более одного года, уменьшает величину налогооблагаемого дохода.
- *Заработная плата сотрудников.* Суммарный размер фонда оплаты труда, то есть та сумма, которую компания выплачивает своим сотрудникам, безусловно, является ее расходом, уменьшающим налогооблагаемый доход.
- *Расходы, связанные с эксплуатацией машин и оборудования, используемых для производственных или иных целей компании.* Например, если большую часть времени автомобиль использовался для доставки заказов покупателям и у компании есть документы, подтверждающие этот факт, то расходы, свя-

занные с эксплуатацией данного автомобиля, можно смело относить на уменьшение налогооблагаемого дохода.

Кроме того, существует ряд расходов, которые, как может показаться, также можно исключить при определении налогооблагаемого дохода, но, *согласно требованиям Налогового управления*, их исключать нельзя.

- *Расходы наемного сотрудника.* Если вы специалист в определенной области, например, вы врач, но работаете по найму, а не занимаетесь частной практикой, то вы не можете уменьшать свои доходы на сумму расходов, перечисленных в Таблице С. В этом случае вы должны заполнять другие формы и соблюдать другие требования.
- *Расходы, оплаченные от имени клиентов.* Например, адвокат, который уплатил какую-либо сумму от имени своего клиента, не может уменьшить на нее свой доход, так как эта сумма не является его расходом. Это расход клиента, независимо от того, кто его фактически оплатил.
- *Получение образования и переподготовка.* Если вы решили, что хотите снова вернуться к учебе и стать адвокатом, то в будущем у вас появятся возможности учесть все произведенные расходы и, исходя из этого, оплатить все необходимые налоги. Но пока вы учитесь, вы не можете относить расходы на оплату обучения и другие, связанные с учебной расходом к расходам, уменьшающим ваш налогооблагаемый доход.



Будьте осторожны!

Помните: эта книга представляет собой общее руководство по финансам и бухгалтерскому учету. В рамках этой книги мы не можем рассмотреть все аспекты налогового законодательства, это потребовало издания многотомника, который вы вряд ли бы стали читать! По всем вопросам, касающимся налогообложения, всегда советуйтесь с налоговым консультантом вашей компании

- *Ежедневные бизнес-ланчи.* Для Налогового управления не имеет значения, что за ланчем вы говорили только на узкопрофессиональные темы. Вы не можете учитывать для целей налогообложения ваши обычные расходы на питание. А вот расходы, связанные с организацией какого-то одного специального бизнес-ланча, могут уменьшать налогооблагаемый доход. Существуют отдельные нормативные документы, регулирующие порядок отнесения представительских и командировочных расходов к расходам, принимаемым для целей налогообложения.

Расходы, связанные с новым бизнесом, учитываемые для целей налогообложения

Многие индивидуальные предприниматели и корпорации не используют возможность потенциального уменьшения налогооблагаемого дохода на сумму расходов, связанных с созданием и освоением нового бизнеса. Очевидно, что

руководители поедут осматривать компанию, которую они планируют купить, следовательно, возникают командировочные расходы, они будут вести переговоры с клиентами и партнерами, следовательно, возникают представительские расходы. Но есть также и другие расходы, связанные с приобретаемой компанией, уже после того, как она будет куплена.

Фактически, основные затраты, связанные с освоением нового бизнеса, относятся на расходы компании путем амортизации в течение не более 60 месяцев. Это относится как к приобретению уже существующего бизнеса, так и к созданию абсолютно нового бизнеса. Основные затраты включают затраты на проведение маркетинговых исследований, продвижение продукта на рынок, создание и развитие трудовых ресурсов, оплату услуг консультантов и юристов, а также другие расходы.

Обязательно имейте это в виду, если решите, что пришло время вашей компании расширить свою деятельность. Определение величины основных затрат и исключение их из налогооблагаемого дохода не так сложно, как это может показаться на первый взгляд. Дядя Сэм поможет вам, когда у вас появится в этом необходимость.

Что, если все провалится?

Даже самые тщательно проработанные и самые лучшие планы могут закончиться ничем, вне зависимости от того, сколько времени и средств было потрачено на их реализацию, — или часто просто потому, что для получения каких-либо результатов в будущем требуется затратить слишком много времени и средств. Если ваша компания приложила максимум усилий для реализации плана и, кроме того, воспользовалась возможностью постепенной амортизации основных расходов, то, скорее всего, она в конце концов станет счастливым владельцем нового бизнеса. Но в случае если ваши прекрасные планы все-таки рухнули, то расходы, связанные с освоением нового бизнеса, считаются капитальными и учитываются для целей налогообложения. Таким образом, ваша компания все равно имеет возможность уменьшить налогооблагаемый доход на эту сумму, а также возможность сделать определенные выводы.

Амортизация организационных затрат

Если вы создаете товарищество или корпорацию, то затраты, связанные с регистрацией компании, также можно списывать на расходы путем их амортизации в течение не более 60 месяцев. Это позволяет распределить эти расходы, учитываемые в целях налогообложения, таким образом, чтобы они в наибольшей степени соответствовали полученным доходам.

Для товарищества организационные расходы включают плату нотариусу за определение всех параметров и заключение соглашения, а также оплату услуг по ведению бухгалтерского учета, консультационных и управленческих услуг. Но

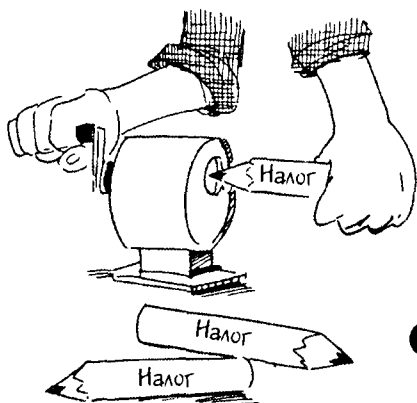
расходы, связанные с маркетингом или выпуском ценных бумаг, включая затраты по созданию проспекта эмиссии и синдицированию, не учитываются. В случае если вы создаете корпорацию, перечень организационных расходов будет почти такой же: затраты по организации деловых встреч, плата за подготовку учредительных документов, оплата услуг бухгалтера и юриста. Однако затраты, связанные с размещением акций или ценных бумаг, не относятся к организационным.

Есть и другие расходы, которые нельзя амортизировать. Это такие расходы, как проценты по кредитам и займам, налоги и расходы на НИОКР.

Вам может показаться, что мы слишком углубились во все эти детали, связанные с налогообложением. Опять же мы коснулись их только для того, чтобы показать вам, на какое количество аспектов несходимо обратить внимание, прежде чем принять решение о расширении компании. Помните: профессионалы предпочитают работать с профессионалами. Так же как вам платят за ваши знания, опыт и ум, так и вы не должны скупиться на оплату знаний, опыта и способностей налогового консультанта или юриста.

Резюме

- Пригласите компетентного специалиста в области налогообложения, чей опыт соответствует размеру и характеру деятельности вашей компании.
- Доходы и расходы можно учитывать для целей бухгалтерского учета и для целей налогообложения либо по методу начисления, либо по кассовому методу. Метод начисления обеспечивает большее соответствие доходов и расходов компании.
- Согласно методу начисления, доходы подлежат налогообложению в том периоде, в котором у компании возникло право на их получение, а расходы вычитаются в том периоде, в котором у компании возникло обязательство по их оплате.
- Для того чтобы использовать кассовый метод, компания должна удовлетворять определенным требованиям по размеру и структуре.
- При осуществлении сделок за наличный расчет, сумма которых равняется \$ 10 000 или больше, компания обязана заполнять Форму 8300, разработанную Налоговым управлением.
- Для того чтобы уплачивать налоги, используя Таблицу С, компании также должны отвечать определенным требованиям. Наиболее подходящей она является для индивидуальных предпринимателей или независимых торговых представителей.
- Уменьшайте налогооблагаемый доход вашей компании на максимально возможную величину. Используйте возможность уменьшения налогооблагаемого дохода на величину расходов, связанных с организацией нового бизнеса.



Управление налоговыми обязательствами компании

В этой главе

- ▶ Налоги и отчисления с фонда оплаты труда
- ▶ Налоги на доходы
- ▶ Другие налоги
- ▶ Амортизация активов
- ▶ Уменьшение налогооблагаемого дохода

Налоги можно рассматривать с различных точек зрения. Возможно, наилучшей из них является следующая: чем больше налоговые обязательства вашей компании, тем больше должен быть ее доход. И хотя это звучит, пожалуй, слишком оптимистично, суть от этого не изменяется.

Компании не могут избежать возникновения налоговых обязательств, но они могут уменьшить их размер. Есть абсолютно законные способы, позволяющие минимизировать налоговые обязательства компании перед Дядей Сэмом. На самом деле правительство считает, что компании должны планировать свои налоговые обязательства, то есть они должны стремиться заплатить как можно меньше, оставаясь при этом в рамках закона, и в этом нет ничего противоестественного.

Существуют так называемые внутренние стратегии минимизации налоговых обязательств, которые помогают сберечь драгоценные ресурсы компании. Кроме того, в рамках этих стратегий предусмотрено, как вы — менеджер, непосредственно не связанный с управлением финансами вашей компании, — можете помочь ей свести ее налоговые обязательства к минимуму. После того как вы прочтете эту главу, вы сможете по новой оценить работу бухгалтеров вашей компании!

В этой главе мы проведем краткий обзор налоговых обязательств компании и рассмотрим способы их оптимизации. Используя эту информацию, любая компания может укрепить свои финансовые позиции.



Будьте осторожны!

Помимо всего прочего, компании должны заполнить 19 форм, предусмотренных Управлением по вопросам иммиграции и предоставления прав гражданства. Это никак не влияет на финансовую сторону дела, кроме тех случаев, когда выясняется, что компания приняла на работу лиц, не имеющих права гражданства. Тогда на компанию могут быть наложены крупные штрафы и применены другие санкции.



Будьте осторожны!

Что может быть хуже, чем необходимость удерживать налоги из заработной платы ваших сотрудников? Удерживаете слишком мало. Даже если Налоговое управление в конце концов получит все удержанные суммы до цента, то оно будет считать, что могло бы получить еще больше, если бы вы перечислили удержанные средства раньше и оно смогло бы получать на них проценты в течение года. Правильно это или нет, но государство все равно накажет компанию штрафами, если она не будет перечислять суммы, удержанные из заработной платы, в соответствующие сроки.

Налоги и отчисления с фонда оплаты труда

Если ваша компания не является крупной, то, возможно, учет заработной платы и других начислений, связанных с оплатой труда, ведет специализированная внешняя фирма, с которой заключен договор на оказание таких услуг (эту ситуацию мы рассматривали в Главе 10). Если это так — впрочем, даже если и нет, — эта внешняя компания должна также заниматься всеми вопросами налогообложения, связанными с оплатой труда. Ваша компания только выиграет от того, что передаст эти функции внешней компании, а не будет заниматься вопросами налогообложения самостоятельно.

Процесс исчисления и уплаты налогов с фонда оплаты труда начинается с того, что сотрудники, которых вы принимаете на работу, заполняют формы W-4 (указывая в том числе и номер полиса социального страхования!) и прикладывают к ним все необходимые документы.

На первый взгляд процесс исчисления налогов с фонда оплаты труда кажется не таким уж сложным.

- Суммы удержаний из заработной платы, перечисляемые в федеральный и региональные бюджеты, можно найти в специальных таблицах за соответствующий год.
- Определите сумму начисленной оплаты труда по каждому сотруднику, исходя из установленной в компании системы оплаты труда — раз в неделю, раз в две недели или раз в месяц.

- По таблицам определите сумму удержаний для каждого сотрудника.
- Если сумма начисленной оплаты труда по какому-либо сотруднику превышает верхний предел, установленный в таблице, используйте другие значения для расчета удержаний, которые находятся на обороте.

Вроде бы все довольно просто, да? Определить сумму удержаний из заработной платы совсем не сложно, при условии, что у вас есть вся необходимая для этого информация. Вся сложность заключается в том, что компания должна в установленные сроки и по установленной форме сообщать эту информацию соответствующим правительственным учреждениям, а затем своевременно перечислять налоги, удержанные из заработной платы. Как и в случае с другими налогами, время для совершения всех необходимых операций ограничено. А расстраивать Налоговое управление — себе дороже.

Когда держать, а когда гнать

Некоторые компании перечисляют налоги, удержанные из заработной платы, в день выдачи заработной платы. Это, конечно, наиболее простой способ планировать уплату налогов. Но многие компании, специализирующиеся на налоговом планировании, не перечисляют эти налоги до самого последнего момента, получая процент за счет использования временно свободных средств. Это один из способов получения дохода подобными компаниями, именно за счет этого они способны предлагать более низкие расценки на свои услуги. (Новые требования к ведению учета и предоставлению отчетности в электронном виде лишат компании подобной возможности. Но за прогресс всегда приходится чем-то платить.)

Законодательно установлены сроки, в течение которых компания обязана перечислить налоги, удержанные из заработной платы сотрудников. Эти сроки зависят от периодичности выплаты заработной платы в компании, и их значения можно найти в федеральных и региональных налоговых таблицах. Если компания не перечислит средства в установленные сроки, на нее будет наложен штраф.

Будьте осторожны!



Если ваша компания занимается оказанием услуг, вам необходимо помнить, что чаевые приравниваются к регулярному доходу и сведения о них предоставляются в соответствующем порядке. Налоговое управление считает, что сотрудники должны сообщать своему работодателю о сумме полученных чаевых, а работодатель прибавлял бы эти суммы к совокупной начисленной оплате труда каждого сотрудника. Такой порядок отражения чаевых удобен, если необходимо повысить уровень оплаты труда конкретного сотрудника до установленного минимального уровня, иначе работодателю придется повышать размер его заработной платы.

Требования оплаты: вопрос времени

Одним из наиболее важных моментов для того, кто осуществляет налоговое планирование, является своевременное и полное документирование необходимой информации. Ежеквартальные отчеты по оплате труда должны содержать информацию о суммах налогов, удержанных из заработной платы, и они могут использоваться для проверки сумм, выплачиваемых сотрудникам. На основании этих отчетов рассчитывается размер взносов работодателя на социальное страхование по безработице, они составляют небольшой процент от суммарного размера фонда оплаты труда.

Взносы на социальное и пенсионное страхование исчисляются почти таким же образом.

Составление графика перечисления налогов с фонда оплаты труда и удержаний из заработной платы может оказаться довольно трудоемким, потому что период, в течение которого компания может перечислить эти налоги и удержания, меняется в зависимости от размеров компании. Недавно созданным компаниям разрешено перечислять их в течение месяца. Но по мере роста компании сроки оплаты сокращаются сначала до двух недель, затем до недели. Очень крупные компании обязаны погасить свои налоговые обязательства не позднее 24 часов после выдачи заработной платы. В связи с этим некоторые компании обязаны вести весь документооборот в электронном виде.

Налоги на доходы корпораций

Если ваша компания является корпорацией, то она должна декларировать и оплачивать федеральные, а в некоторых случаях и региональные и местные налоги. Если ваша компания организована таким образом, что доходы и расходы компании являются непосредственно доходами и расходами ее акционеров, то тогда обязанность по уплате федеральных налогов лежит на акционерах. Некоторые штаты признают этот доход и применяют его при получении региональных налогов, а некоторые — не признают и облагают налогом непосредственно доходы корпораций.



Журнал

Поскольку, как мы помним из Главы 16, индивидуальные предприниматели, так же как и товарищества, не являются юридически обособленными от своих учредителей (собственников), Налоговое управление возлагает налоговые обязательства непосредственно на их учредителей (владельцев). Большинство штатов поступают также. Но все компании должны платить налоги. И ваш налоговый консультант должен сказать вам, когда и сколько вы должны будете внести в государственную казну.

Налоговым управлением установлен точный срок уплаты налогов на доходы: не позднее 15-го числа третьего месяца, следующего за финансовым годом. Если ваш финансовый год заканчивается 31 декабря, то вы должны перечислить налоги на доходы корпораций не позднее 15 марта. Если ваш финансовый год заканчивается 31 августа, то налоги должны быть перечислены не позднее 15 ноября. Ох уж эта цена успеха! Корпорации (включая и организованные так, как было описано выше), непогашенные налоговые обязательства которых по налогу на доходы за финансовый год превысят \$ 500, в следующем финансовом году должны будут уплачивать налог на доходы в виде авансовых платежей или на них будет наложен штраф. Компания будет уплачивать не менее четверти от годовой суммы налога не позднее 15-го числа четвертого, шестого, девятого и двенадцатого месяца финансового года компании. Если ваш финансовый год совпадает с календарным, то это соответственно 15 апреля, 15 июня, 15 сентября и 15 декабря. И в дайном случае, независимо от того, является ли компания корпорацией, товариществом или речь идет об индивидуальном предпринимателе, она обязана уплачивать авансовые платежи. (Единственное отличие заключается в том, что товарищество не является плательщиком авансовых платежей, потому что не является юридически обособленным от своих участников. Поэтому плательщиками авансовых платежей в данном случае являются его участники.)

Другие налоги

Налоги с фонда оплаты труда и налоги на доходы — это всего лишь две группы налоговых обязательств, которые могут возникать у вашей компании. Существуют и другие виды налогов, однако их довольно много, поэтому мы не будем рассматривать их подробно, а только перечислим основные из них.

Налоги с оборота

Налоги с оборота — это одна из наиболее распространенных групп налогов, которые компании должны взимать. За редким исключением, налоги с оборота взимаются практически со всех товаров, работ или услуг.

А что это за «редкие исключения»? Товары, проданные для последующей перепродажи, если у оптового или розничного продавца есть соответствующая лицензия на перепродажу. Реализация товаров, работ и

Будьте осторожны!

Ваша компания может являться плательщиком местных налогов с оборота на товары в тех штатах, где она осуществляет деятельность, не имея филиала или представительства. Компании, принимающие заказы по почте, должны выполнять требования местного законодательства, иначе муниципалитеты доведут дело до суда, пытаясь получить свою долю от объема продаж по каталогам, сделанных в регионах, находящихся под их юрисдикцией. Бухгалтер или юрист вашей компании всегда должны иметь это в виду.



услуг общественным учреждениям, таким, как школы, библиотеки, правительственные учреждения, также не облагается налогами с оборота.

Законодательство некоторых штатов требует облагать налогами с оборота только реализацию товаров, в то время как по законодательству других штатов налоги с оборота взимаются также и с реализации работ и услуг. И наконец, местные органы власти могут также установить, сколько вы должны будете с каждой продажи перечислить в местный бюджет. Для того чтобы выяснить все нюансы, вам необходимо обратиться к местным властям и властям штата. Они будут рады помочь вам исполнить ваши налоговые обязательства перед ними.

Налоги на пользование

Эта группа — обратная сторона налогов с оборота. Плательщиками этих налогов обычно являются компании, которые покупают что-либо по почте или другим образом у контрагентов, находящихся за пределами штата и не являющихся плательщиками налогов с оборота. В этом случае, поскольку продавец не взимает налог с покупателя от имени правительства, покупатель сам уплачивает этот налог. Опять же все зависит от муниципалитета, в котором располагается ваша компания.

Налоги на имущество

Точно так же как вы уплачиваете налог на ваш дом (самостоятельно или через домовладельца), ваша компания должна уплачивать налоги на любое недвижимое имущество, которым она владеет. Кроме того, компания может также уплачивать налог и на арендованное имущество, в зависимости от условия договора аренды.

Компании, зарегистрированные в других штатах, не выяснив все заранее, могут обнаружить, что ставки налога на имущество для них крайне высоки. Это один из способов, который муниципалитеты используют для облегчения налогового бремени для местных компаний. Ваша компания должна предварительно выяснить, какие ставки налога на имущество будут к ней применяться в данном штате и проконсультироваться с юристом о том, что делать, если эти ставки окажутся завышенными.

Прочие налоги

Для компаний, работающих в различных отраслях, существуют специфические виды налогов, предусмотренные федеральными, региональными и местными органами власти. Например, существуют специальные налоги на оборудование и товары длительного пользования, которые некоторые компании используют в своей деятельности. В некоторых городах есть также налог на

комнаты и налог на зрелища (увеселения), включаемые в цену гостиничного номера. В некоторых городах специальным налогом облагается продажа периодических изданий, в то время как в других такого налога нет.

Лучшее, что можно посоветовать специалистам по корпоративным финансам, это быть внимательными и заставлять работать все финансовые ресурсы компании. Если властям понадобится получить часть этих ресурсов, они найдут способ это сделать.

Использование амортизации активов

Другая стратегия минимизации налоговых обязательств заключается в управлении амортизацией материальных активов — машин, оборудования, компьютеров и других объектов, которые имеют определенный срок полезного использования, в соответствии с которым они могут быть амортизированы. Эта стратегия применима в большинстве случаев, в случае с предметами, предназначенными для индивидуального пользования или развлечения, она вряд ли подойдет. Например, продавщица может начислять амортизацию на зеленый Ford Taurus, которым она пользуется в течение недели, чтобы доставлять заказы клиентам. Но модный красный Trans Am, на котором она катается по выходным, она амортизировать не может. Один автомобиль предназначен только для дела, второй — для развлечения, а Дяде Сэму не нравится, когда смешивают деловые и личные потребности.

Однако не на все материальные активы, используемые для осуществления деятельности, можно начислять амортизацию. Так как считается, что срок полезного использования земли неограничен, то ваша компания не может начислять амортизацию на земельный участок, на котором находятся ее здания и сооружения. Но зато амортизация может начисляться на любые элементы благоустройства этого участка, если они есть, так как они могут быть разрушены, если здания и сооружения будут сноситься.

В последнее время стало все более сложно определять срок полезного использования амортизируемых активов. К счастью, скорее всего вам не придется

Подсказка



Компании, которые хотят максимально увеличить период оплаты налогов, должны сначала тщательно изучить свой бизнес-цикл, то есть периоды получения доходов, осуществления расходов и соответственно получения прибыли. Те компании, у которых основной поток доходов приходится на конец финансового года, могут изменить свой финансовый год таким образом, чтобы основной поток доходов приходился на его середину. Это даст компании больше времени для оплаты налогов на доходы, и, таким образом, в течение этого времени компания сможет использовать часть доходов в инвестиционных целях и получить дополнительный доход. Однако компания не может менять границы финансового года каждый раз, когда изменяются ее финансовые потоки.



Что?

Термин *амортизация* не означает ухудшения физических качеств актива или уменьшения его рыночной стоимости. Он означает распределение стоимости актива на определенный период, в течение которого вы сможете получать выгоды от использования этого актива. В чем-то это похоже на приобретение актива в рассрочку, только вместо того, чтобы распределить платежи за этот актив в течение определенного периода, бухгалтер постепенно переносит стоимость этого актива на затраты.

волноваться об этом — эти вопросы лучше оставить бухгалтерам. Специалист по налогам вашей компании может помочь определить срок полезного использования того или иного актива в зависимости от условий его эксплуатации в вашей компании.

Для отражения начисленных амортизационных отчислений существует специальная форма. Форма 4562 может использоваться независимо от вида актива или его возраста. А если вы начисляете амортизацию на активы старше 1996 года, форму 4562 заполнять не нужно: начисленные амортизационные отчисления отражаются по строке 13 в таблице С.

Уменьшение налогооблагаемого дохода



Что?

Свободная экономическая зона — определенный район, в котором правительство решило ускорить экономический рост или ликвидировать спад за счет предоставления налоговых и других видов льгот. Для получения дополнительной информации свяжитесь с USDA EZ/EC группа 800/645-4712 или 202/619-7980; адрес электронной почты: ezec@urdev.usda.gov; адрес в Интернете: <http://www.ezec.gov>.

Размер амортизационных отчислений, которые могут быть отнесены на затраты компании в течение первого года ее функционирования, когда денежный поток еще не достиг нормального уровня, определяется компанией совместно с ее налоговым консультантом. Налоговое управление каждый год устанавливает максимально допустимое значение: в 1997 на затраты в виде амортизационных отчислений в течение первого года можно было относить не более \$ 18 000. Если бизнес расположен в так называемой «свободной экономической зоне», то максимально допустимое значение увеличивается до \$ 37 500. Другой пример: коммивояжеры в

течение первого года могут уменьшить свои доходы на сумму амортизации автомобиля, не превышающую \$ 3060.

К амортизационным отчислениям первого года относятся амортизационные отчисления по объектам, приобретенным в течение того налогового года, в котором эти отчисления были произведены. Амортизационные отчисления, произведенные до 1996 включительно, не относятся к отчислениям первого года, даже если 1996 был первым годом эксплуатации объекта для целей бизнеса.

Здесь мы также рекомендуем вам проконсультироваться со специалистами по налогообложению.

Это объясняется тем, что с точки зрения Налогового управления налоговое обязательство по налогу на доходы возникает в том периоде, в котором эти доходы были получены. Уменьшить эти доходы можно на величину только тех расходов, которые относятся к этому же налоговому периоду.

Есть также много других ограничений, которые влияют на размер амортизационных отчислений, которые можно отнести на расходы в течение первого года эксплуатации объекта. Например, участники товариществ и корпорации, организованных особым способом, о котором мы говорили выше, уплачивают налоги на доходы двух типов: на свои доходы как физические лица и на доходы, которые они получили как участники юридического лица. Расходы, уменьшающие налогооблагаемый доход, могут быть распределены между участниками товарищества или акционерами корпорации, но они не могут превышать величину налогооблагаемого дохода, полученного каждым из них.

Но и здесь есть ограничения. (Вы удивлены?) Компания не может уменьшить налогооблагаемый доход, если имущество было получено от кого-либо из родственников или если имущество перешло в собственность компании как залогодержателя и в иных подобных ситуациях. Другие сделки, связанные с имуществом родственников или собственников компании, изучаются Налоговым управлением и также могут не учитываться при определении размера дохода, подлежащего налогообложению.

Однако, если актив в течение года, к которому относятся расходы на его приобретение, используется менее чем на 50 процентов от его потенциальной производительности, мощности и т. п., владелец компании может решить, что актив лучше «вернуть» и потребовать налогового вычета. Как и в случае с другими шансами требований Налогового управления, этот момент лучше предварительно обсудить со своим налоговым консультантом.

Резюме

- Используйте все преимущества, которые дают вам различные стратегии минимизации налоговых обязательств, оставаясь при этом в рамках закона.

Будьте осторожны!



Сумма, на которую вы уменьшаете налогооблагаемый доход за первый год, не может превышать размер этого дохода от всех видов деятельности компании. Это ограничение рассчитано на то, чтобы помочь молодым компаниям или компаниям, вкладывающим в развитие своей деятельности, но в то же время не дать возможности использовать эти вычеты для уклонения от налогообложения.

- Соблюдайте все требования по исчислению и уплате налогов, удерживаемых из заработной платы, но старайтесь извлечь максимум пользы из этих денег, оставляя их в своем распоряжении на максимально возможный срок.
- Период, в течение которого компания должна погасить свои налоговые обязательства, меняется по мере роста компании и ее налогооблагаемого дохода.
- Налоговое управление считает, что является собственником всех налоговых отчислений с фонда оплаты труда, с момента начисления оплаты труда каждому из сотрудников
- Налоги на доходы корпораций должны быть уплачены не позднее 15-го числа третьего месяца, следующего за финансовым годом.
- Амортизация начисляется только на те активы, которые используются для производственных, управленческих и иных нужд компании. ☺



Товарищества, S-корпорации и общества с ограниченной ответственностью

В этой главе

- ▶ Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм
- ▶ Налогообложение товариществ
- ▶ Налогообложение S-корпораций
- ▶ Общества с ограниченной ответственностью (ООО)

В предыдущих главах мы рассмотрели вопросы, касающиеся налогообложения стандартных корпораций (также известных как S-корпорации), и стратегии минимизации налоговых обязательств и соответственно максимизации финансовых ресурсов компании. Но компании, организованные в других формах, таких, как товарищества, S-корпорации и общества с ограниченной ответственностью (ООО), имеют свои особенности в области налогообложения.

Зачем вам это нужно? В конце концов, в список ваших должностных обязанностей не входят вопросы налогообложения. И, возможно, ваша компания не является товариществом, S-корпорацией или ООО. Но если вы знаете, как решать те или иные проблемы, связанные с налогообложением, то вы могли бы самостоятельно разработать способы минимизации налоговых обязательств и максимизации ресурсов, а следовательно, и возможностей, что, несомненно, впечатлит ваше начальство. К тому же с большой долей вероятности один из партнеров вашей компании может быть организован как товарищество, S-корпорация или ООО. Чем больше вы будете знать о том, как работают эти структуры, тем лучше.

Формы, формы, формы

Как мы уже говорили в Главе 16, самой простой и понятной формой организации бизнеса является индивидуальное предпринимательство. Все доходы и расходы относятся к одному индивидууму, и нет необходимости разрабатывать планы сов-



Что?

Индивидуальные предприниматели, товарищества, большая часть обществ с ограниченной ответственностью и S-корпорации известны как *вторичные* налогоплательщики. Это означает, что вся прибыль компании отражается в налоговых декларациях ее владельца или владельцев. Если рассматривать S-корпорации, то они сами являются налогоплательщиками, их налоговые обязательства никак не связаны с налоговыми обязательствами их владельцев, и, наоборот, они заполняют налоговые декларации по налогу на доходы корпорации и другим видам налогов, а их владельцы – налоговые декларации по налогу на доходы физических лиц.

местного использования прибыли или корпоративную структуру налогообложения.

С точки зрения налогообложения индивидуальное предпринимательство – это также наиболее простая форма. Другие формы требуют больше времени и средств для расчета и исполнения налоговых обязательств. Мы уже обсудили S-корпорации и налоги, которые они уплачивают. В этой главе мы рассмотрим, какие налоги уплачивают товарищества, S-корпорации и ООО.

Налогообложение товариществ

Когда создается компания в форме товарищества, чаще всего доли участников в капитале товарищества (складочном капитале) не равны между собой. Поэтому, согласно требованиям Налогового управления, налоговые обязательства участников товарищества пропорциональны их долям в скла-

дочном капитале в компании. Товарищества обязаны заполнять разработанную Налоговым управлением Форму 1065, которая информирует Налоговое управление о том, что компания является товариществом.

Так как товарищество является «вторичным» налогоплательщиком, оно само налоги не платит. Тем не менее каждый участник товарищества показывает свою долю прибыли или убытка в Таблице К-1. В большинстве случаев прибыль или убыток распределяется между участниками товарищества пропорционально их вкладам в складочный капитал. Распределение убытков осуществляется по тем же правилам, что и распределение рисков и обычных обязательств товарищества. (Мы не будем вдаваться в технические подробности. Оставим это вашему налоговому консультанту.)

Если участники товарищества получают заработную плату, они показывают эту зарплату как обычный доход, вне зависимости от положений договора товарищества. Кроме того, участники товарищества обязаны уплачивать налог с доходов, которые они получают как владельцы некорпоративного предприятия, в данном

случае товарищества. Партнеры с ограниченной ответственностью и другие партнеры, которые не являются полноправными участниками товарищества и соответственно не получают предпринимательский доход, не уплачивают этот налог.

Изменение долей в складочном капитале

Если доля кого-либо из участников в складочном капитале меняется — в связи с увеличением его доли за счет внесения дополнительных средств в капитал товарищества, в связи с передачей доли участника другому лицу или в связи с другой операцией, которая влияет на состав участников или размер их долей в складочном капитале, — компания должна уведомить об этом Налоговое управление в течение 30 дней. В таком же порядке Налоговое управление разрешает или не разрешает изменить порядок распределения прибыли, убытков, вычетов или льгот между партнерами. Суть в том, что Налоговое управление не дает предварительного разрешения на изменение состава участников и размера их долей в капитале товарищества; оно просто говорит, можно было производить подобные изменения или нельзя, уже после того, как они будут сделаны. Перед тем как вносить какие-либо изменения в состав и структуру капитала, поговорите со своим налоговым консультантом, это поможет вам избежать ненужной головной боли и добиться максимальных результатов.

Ограничение убытков

Вы просто не можете прогореть! По крайней мере так считает Налоговое управление.

Размер доли каждого из участников товарищества в совокупном убытке не может превышать размер его финансового участия в этом товариществе. Если товарищество за отчетный период получает убыток, то его участники не могут уменьшить свои доходы на сумму этого убытка до тех пор, пока товарищество не покажет доход, достаточный для покрытия этого убытка. Налоговое управление вычисляет размер финансового участия каждого из собственников товарищества как размер первоначального взноса минус изъятия из капитала товарищества плюс накопленная величина налогооблагаемого дохода, который еще не выплачен.

Здесь все довольно просто и однозначно.

В случае проверки...

Товарищества, как и любые компании, подлежат периодическим проверкам. Но в случае если компания организована в форме товарищества, проверке подлежит не только она сама, но также и все ее участники.

Если вашему товариществу предстоит проверка, то в ваших же интересах выбрать в качестве представителя компании того участника, который лучше всех разбирается в вопросах налогообложения.

Если вы не выберете представителя самостоятельно, то за вас это сделает Налоговое управление, обычно в качестве представителя компании Налоговое управление выбирает участника, имеющего максимальный размер финансового участия.

А он может оказаться не тем, кто лучше всего сможет представить интересы товарищества проверяющим. (Человек, у которого много денег, не всегда является


наиболее подкованным в вопросах налогообложения и наиболее устойчивым к давлению со стороны!)

Но представитель, конечно, не будет оставлен один на один с проверяющими. Согласно требованиям Налогового управления, все участники обязаны принимать участие в проверке, при этом каждый из участников рассматривается как отдельное независимое лицо. Это означает, что в случае обнаружения каких-либо ошибок или искажений Налоговое управление может предлагать меры по исправлению выявленных

ошибок как ко всем, так и к некоторым участникам.


Если вы не согласны с результатами проверки, вы можете подать на апелляцию. Вы сами решаете, кто из участников будет представлять интересы вашего товарищества в этом случае и соответственно подписывать заявление с просьбой пересмотреть результаты проверки в налоговом суде не позднее 90 дней после получения товариществом от Налогового управления документально подтвержденных результатов проверки. Если ваш представитель не сделает этого в срок, участникам дается еще 60 дней, чтобы подать заявления от своего имени.

Результаты проверки можно также оспорить в федеральном суде. Но суть от этого не меняется: независимо от того, кто подает на апелляцию, окончательное решение будет относиться ко всем участникам товарищества.



Подсказка

Помните, что товарищество не является юридически обособленным от своих участников. Оно рассматривается как объединение физических лиц, поэтому проверка товарищества означает проверку всех его участников.



Журнал

Понимание и управление налоговыми обязательствами – это, безусловно, важный элемент управления компанией. Но при этом вы, конечно, не хотите принимать решения, которые влияют на рост вашей компании, принимая во внимание исключительно налоговые последствия таких решений. Совокупная величина налоговых обязательств вашей компании, кроме всего прочего, характеризует еще и ее доходность: чем больше ваши налоговые обязательства, тем больше прибыли вами получено. Если вы отказываетесь от каких-то проектов только потому, что их реализация приведет к увеличению абсолютной величины налоговых обязательств, то тем самым вы уменьшаете вашу потенциальную прибыль. А прибыль – это ведь ваша основная цель, не так ли?

Налогообложение S-корпораций

Основные преимущества организации компании в форме S-корпорации заключаются в следующем:

- владельцы в этом случае несут ограниченную ответственность по обязательствам компании;
- S-корпорации не являются плательщиками налога на доходы, в отличие от обычных корпораций.

Плательщиками налога на доход в данном случае, как и в случае с товариществами, являются акционеры, то есть собственники S-корпораций. Это помогает избежать двойного налогообложения: сначала дохода корпорации налогом на доходы корпорации, а затем части этого дохода, выплаченного акционерам в виде дивидендов, налогом на доходы физических лиц.


Эта структура может быть особенно привлекательна в течение нескольких первых лет с момента создания компании, когда в отчетности больше убытков, чем прибыли. Структура S-корпорации позволяет относить полученные убытки напрямую на акционеров, которые при любом стечении обстоятельств имеют положительную величину собственного дохода за счет других источников и соответственно в состоянии покрыть возникшие убытки. (Если у акционеров недостаточно средств для покрытия убытков, возможно, имеет смысл перейти к обычной корпоративной структуре.)

S-корпорации во многом схожи с товариществами, например, их акционеры так же, как и участники товарищества, обязаны уплачивать авансовые платежи по налогу на доходы. Они заполняют налоговые декларации по Форме 1120S, разработанной Налоговым управлением.

Декларирование прибылей и убытков

Как и участники товарищества, акционеры S-корпораций распределяют финансовые обязательства корпорации между собой. Это означает, что прибыли, убытки и налоговые вычеты распределяются между акционерами пропорционально размеру их доли в акционерном капитале корпорации, которая складывается из следующих величин:

Будьте осторожны!



Финансовая структура S-корпорации также имеет и ряд недостатков в области налогообложения. Если акционер S-корпорации уплачивает налог на доходы по ставке, которая выше, чем ставка налога на доходы обычной корпорации, то, являясь акционером S-корпорации, он отдает средств в виде налогов больше, чем если бы он был акционером обычной корпорации. Таким образом, в некоторых случаях для акционеров более выгодной является обычная корпоративная структура, несмотря на то, что в этом случае они фактически дважды облагаются налогом один и тот же доход – сначала как доход юридического лица, затем как доход физического лица.



**Будьте
осторожны!**

Прибыли и убытки S-корпораций, так же как и товариществ, напрямую распределяются среди их владельцев и акционеров, которые являются наемными сотрудниками корпорации, и на которых распространяются требования налогового законодательства в части начисления и уплаты взносов на пенсионное страхование. Они не оплачивают страховые взносы за счет получаемых дивидендов. Убедитесь, что этот факт правильно отражен в учете.

- дивиденды, не подлежащие налогообложению, с которых не уплачивается налог на доход и которые увеличивают стоимость доли в капитале компании. Под это условие могут подпадать любые выплаты, причитающиеся акционерам;
- расходы первого года, учитываемые в целях налогообложения, и другие налоговые льготы;
- доходы и расходы, связанные с изменением стоимости внеоборотных активов. Сюда же относятся проценты и дивиденды по корпоративным финансовым вложениям, а также потери от таких вложений;
- налоги на доходы корпораций, уплаченные за рубежом, и прибыли или убытки от оффшорной деятельности.

Изменение долей в акционерном капитале

О структуре S-корпорации важно помнить, что распределение прибылей и убытков между акционерами влияет на стоимость доли каждого акционера в капитале компании, но не на саму компанию. Компании, организованные как S-корпорации, не имеют собственных доходов, расходов или прибылей. Все финансовые результаты относятся на акционеров и изменяются в зависимости от изменения потоков доходов и расходов.

Кроме того, в течение финансового года состав акционеров может меняться, поэтому прибыли и убытки должны распределяться таким образом, чтобы учитывать интересы и степень участия в корпорации как новых, так и старых акционеров. Прибыли и убытки можно распределять в пределах периодов, в течение которых состав акционеров не менялся, либо исходя из количества дней, либо из процентного соотношения времени владения пакетом акций каждым из акционеров. Налоговые требования при выборе того или иного способа будут различны, поэтому, прежде чем принять какое-либо решение, обсудите все возможные варианты с вашим налоговым консультантом.

Как создать S-корпорацию

Несмотря на все вышеперечисленные сложности, возможно, структура S-корпорации покажется вам наиболее привлекательной из-за ее двух основных преимуществ — ограниченной ответственности владельцев и отсутствия налога на доходы корпораций. Итак, как же это сделать?

Дело в том, что создание S-корпорации это не только представление всех необходимых документов, хотя, безусловно, вам потребуется заполнить немалое количество различных форм. Существует ряд требований, которым компания должна соответствовать, чтобы быть зарегистрированной как S-корпорация.

- S-корпорации, зарегистрированные до 1996, не могут иметь в своем составе более 35 акционеров, причем решение о создании компании в форме S-корпорации должно быть принято единогласно. Начиная с 1996 этот предел был увеличен до 75 акционеров. Муж и жена рассматриваются как один акционер, решение о создании S-корпорации каждый из них должен принять самостоятельно.
- Акционеры должны быть гражданами США или резидентами или представлять интересы определенных фондов или объединений.
- S-корпорация не может выпускать несколько типов акций, то есть ее акционерный капитал не может состоять из привилегированных и обыкновенных акций. Капитал S-корпорации состоит только из обыкновенных акций.

Компании, которые хотят стать S-корпорациями, должны заполнить и представить разработанную Налоговым управлением Форму 2553, подписанную всеми акционерами. Если компания регистрируется как S-корпорация не в начале года, то все лица, которые владели акциями этой компании в течение предыдущего года, даже если на данный момент они уже продали свои акции, должны дать свое согласие на создание S-корпорации по установленной форме.

Акционерам, которые приобретают акции после регистрации компании в качестве S-корпорации, этого делать не нужно. (Предполагается, что, раз они добровольно приобретают акции компании, они согласны с формой ее организации.)

Потеря статуса S-корпорации

Изменить форму организации компании довольно трудно, но только не в этом случае.

Если большинство акционеров решили изменить форму организации компании, то они могут отказаться от формы S-корпорации. Для этого акционеры должны заполнить специальную форму отказа от текущей организационной структуры компании, которая вступит в силу в определенный момент в будущем, который также определяется акционерами. Если дата не определена и форма была заполнена и представлена до 15-го числа третьего месяца текущего финансового года,

то компания считается утратившей статус S-корпорации с начала текущего финансового года. Если форма была заполнена после 15-го числа третьего месяца текущего финансового года, то компания будет считаться утратившей

Подсказка

В общем случае S-корпорации должны установить финансовый год, совпадающий с календарным, кроме случаев, когда существует веская причина, чтобы установить другие границы финансового года. Если у вас такой причины нет, то границы финансового года должны совпадать с календарным годом в соответствии с директивами Налогового управления.



статус S-корпорации с первого числа следующего налогового года. (На самом деле это легче сделать, чем объяснить!)

Кроме того, компания может утратить статус S-корпорации, если она перестанет соответствовать требованиям, о которых мы говорили выше.

Что такое общества с ограниченной ответственностью?

Если владельцы компании хотят увеличить число акционеров и это число превышает максимально допустимую для S-корпорации величину, то альтернативой S-корпорации может стать общество с ограниченной ответственностью (ООО). В рамках этой структуры доходы и расходы также относятся напрямую на владельцев компании, как и при формировании S-корпорации, но при этом они могут распределяться любым способом, вне зависимости от финансового участия владельцев в капитале компании. Кроме того, как следует из названия ООО, владельцы общества несут ограниченную ответственность по обязательствам компании. ООО обладают практически всеми преимуществами S-корпораций и при этом с этой структурой связано меньше различно рода ограничений. Фактически, по мере развития законодательства об ООО, S-корпорации все больше теряли свою привлекательность.

Однако законодательство отдельных штатов может отличаться в области регулирования обязательств и ответственности ООО, осуществляющих свою деятельность на территории, находящейся под их юрисдикцией. Если вы собираетесь создать компанию в форме ООО, то, прежде чем принять окончательное решение, тщательно ознакомьтесь с законодательством тех штатов, в которых ваше ООО будет вести свою деятельность.

Резюме

- Индивидуальное предпринимательство — это наиболее простая организационно-правовая форма, но такие формы, как товарищества, S-корпорации и общества с ограниченной ответственностью, имеют свои преимущества.
- Если компания является товариществом или S-корпорацией, то ее прибыли и убытки относятся напрямую на ее владельцев.
- Участники товарищества не могут уменьшить свой налогооблагаемый доход больше, чем они могут получить являясь владельцами данного товарищества.
- В налоговых кодексах четко прописан порядок «отнесения» прибылей и убытков на акционеров S-корпораций.
- Для того чтобы иметь форму S-корпорации, компания должна соответствовать довольно строгим требованиям.
- Общества с ограниченной ответственностью (ООО) объединяют в себе преимущества как товарищества, так и S-корпорации.

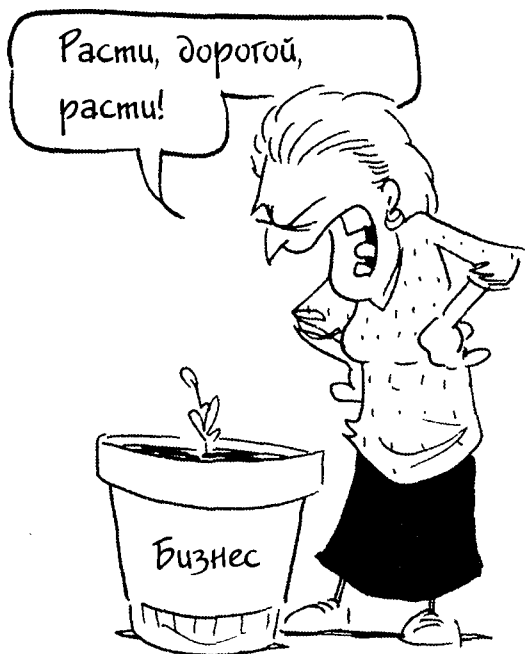
Часть 6

Стратегии роста

Для того чтобы успешно управлять финансами компании, сначала необходимо овладеть основами финансовой науки. Любой компании нужна хорошая стартовая площадка, которая позволит ей расти и развиваться дальше. Не имея надежной опоры, компания может рухнуть.

Любой бизнес по своей природе не может быть статичным, он постоянно меняется. Компании, которые не успевают адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке: находить ответы на новые вопросы или новые пути решения старых вопросов, могут обнаружить, что рынок сам адаптирует их к новым условиям... но каким образом. Если компания останавливается в своем развитии и руководство не принимает никаких мер, направленных на активизацию роста, компания начинает сдавать позиции и проигрывать своим конкурентам. Таковы законы современного рынка.

В оставшихся главах этой книги мы продолжим рассматривать основы учета и финансов и, кроме того, расскажем о некоторых стратегиях роста, применяемых компаниями. Эти главы будут полезно прочитать менеджерам любой компании, независимо от ее размера, если, конечно, они хотят знать не только то, что они должны знать, но также и уметь применять свои знания на практике.





Составление финансового плана

В этой главе

- Виды капитала
- Определение потребности в капитале
- Определение постоянных и переменных первоначальных затрат
- Как читать бухгалтерский баланс
- Определение финансовых результатов деятельности

Людвиг Майс ван дер Оах, работавший в Чикаго в крупной строительной компании «Louis Sullivan», стал известен благодаря высказыванию, что «Бог есть во всем». Это утверждение можно применить к любой компании любой отрасли промышленности и, в частности, к управлению финансами. (Возможно, вам более знаком другой вариант этой фразы: «Дьявол есть во всем». Но это всего лишь две точки зрения — пессимистичная и оптимистичная — на одну и ту же проблему.) Тем читателям, которые не понимают, о чем идет речь, следует начать все с начала... или по крайней мере с Главы 1 этой книги.

На самом деле было бы полезно перечитать Главу 2, посвященную бизнес-планам, потому что в этой главе мы будем рассматривать разработку финансового плана. Это довольно сложный вопрос, и он требует наличия у читателей определенных знаний в области финансов.

В этой главе мы попытаемся определить, сколько компании нужно денег, чтобы организовать какой-либо бизнес, а затем обеспечить его рост и развитие. Это немного сложнее, чем просто определить, сколько нужно денег, чтобы оплатить арендную плату за первый месяц и счета за электроэнергию. Даже если вы пока не собираетесь открывать собственное дело, вам будет полезно ознакомиться с основными финансовыми вопросами, касающимися создания нового

бизнеса, потому что от того, каким образом они были решены при создании компании, напрямую зависит ее будущее, в том числе и будущее компании, в которой вы сейчас работаете. Кроме того, знания о финансовом планировании пригодятся вам в случае, если ваша компания назначит вас руководителем какого-либо нового отдела, производственной линии и т. п.

Виды капитала

Эта страна — страна бедных мальчиков и девочек, которым удается пробиться к вершинам благодаря силе духа, старанию и усердию. Истории об их успехах послужили стимулом для многих предпринимателей. Но тем не менее многие из них, несмотря на свои способности и огромное желание, не смогли достичь успеха. В отличие от своих кумиров, они не стали легендой.

Очевидно, что одной веры в успех и желания его добиться мало. Важно помнить, что не меньшее значение имеет правильный выбор места, времени и нужных людей. Шанс, что успех придет, если только сильно этого захотеть, довольно мал и становится все меньше с каждым днем.

Говорят, что все лучшее в жизни нельзя купить за деньги, но в мире бизнеса это правило не действует. Каждому участнику рынка необходим достаточный размер собственного или хотя бы свободного капитала, чтобы иметь возможность преодолеть любые трудности, которые могут возникнуть, с минимальными потерями.

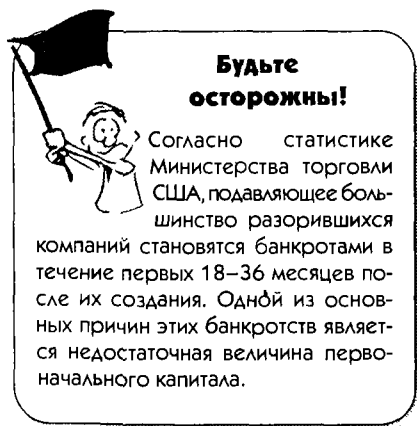
В зависимости от предназначения выделяют три вида капитала:

- начальный капитал;
- текущий оборотный капитал;
- резервный капитал.

Для того чтобы создать любую компанию, требуется определенная величина начального капитала, то есть средств, за счет которых будут сформированы

оборотные фонды, закуплено оборудование и инвентарь, оплачена арендная плата, коммунальные платежи, различные сборы и пошлины, расходы на рекламу и маркетинг и произведены любые другие затраты, которые необходимы для развития бизнеса.

Предприниматели, располагающие достаточной величиной капитала, тем не менее могут немного сэкономить на организации бизнеса, например, вместо того, чтобы вкладывать только свои средства, они могут привлечь заемные средства или за счет повышения оперативности снизить срок окупаемости вложенных средств. Тем же



кто принимает на себя дополнительные риски из-за недостаточности собственного капитала, это может стоить немалых нервов.

Как только компании откроется и на ее двери появится вывеска, ей потребуется определенная величина оборотного капитала, чтобы на полках в магазинах и на складе всегда был товар, чтобы сотрудники продолжали свою работу и, конечно, чтобы продолжать оплачивать арендную плату, коммунальные платежи и другие накладные расходы.

Одним из самых распространенных заблуждений, которые приводят к разорению молодых компаний, является то, что их руководство считает, что доходы будут покрывать расходы уже в течение первых лет. Пока финансовые потоки компании не станут более или менее устойчивыми, высока вероятность возникновения ситуаций, когда у компании не будет достаточной величины свободных средств именно тогда, когда они ей необходимы больше всего.

И наконец, компании также необходима определенная величина резервного капитала, чтобы не быть застигнутой врасплох любыми непредвиденными обстоятельствами и, кроме того, чтобы не перегружать текущий бюджет финансированием возникающих дополнительных потребностей. Опять же слишком много предпринимателей необоснованно полагают, что они смогут покрыть такие потребности за счет полученной прибыли. Вряд ли это возможно, по крайней мере в течение первых лет. Но даже после этого некоторые предприниматели, ослепленные своими успехами, забывают, что они должны постоянно работать над сохранением и укреплением текущего

положения. потому что мир вокруг них продолжает изменяться, он не стоит на месте. Из-за этого могут возникнуть проблемы, потому что предприниматели не позаботились заранее о формировании достаточной величины резервного капитала, чтобы покрыть предстоящие затраты.

Конечно, проблемы не всегда возникают из-за необходимости нести какие-то расходы. Но часто именно возникновение дополнительных или непредвиденных расходов приводит к финансовым затруднениям. А если вы не сможете открыть дверь, когда в нее кто-то постучит...

Подсказка

Для большей части компаний вы можете получить какие-то общие рекомендации относительно необходимой величины капитала от людей, имеющих опыт работы в интересующей вас отрасли. Они могут сказать, в течение какого периода вы будете работать без прибыли, и сколько потребуется времени для того, чтобы покрыть первоначальные затраты и убытки.



Итак, какова необходимая величина капитала?


Ответ на тот вопрос зависит от того, какова предполагаемая величина дохода, которую ваша компания планирует получить в течение первого года или первых двух лет. Например, для компании, занимающейся биотехнологиями, кото-

рая первые два года потратит на улучшение полезных свойств каких-нибудь кукурузных хлопьев, вполне вероятно, что предполагаемый доход будет равен нулю. С другой стороны, магазин электроники, находящийся по соседству с жилым кварталом, будет получать доход, начиная с самого первого дня.

Необходимая величина первоначального капитала зависит, конечно, в первую очередь от самой компании, но также и от следующих факторов.

- **Уровень спроса.** Существует ли на данный момент рынок товара или услуги, которую компания собирается продавать? Или вам придется формировать этот рынок, поскольку вы собираетесь производить абсолютно новый товар или оказывать новую услугу?
- **Конкуренция.** Насколько насыщенным является рассматриваемый рынок? Как позиционируют себя ваши конкуренты? Может ли ваша компания достаточно легко войти на этот рынок? Или вас с самого начала ожидает жесткая борьба?
- **Личный опыт.** Сколько времени в течение первых двух лет потребуется сотрудникам вашей компании, чтобы изучить рынок? Сколько времени потребуется потратить на обучение и повышение квалификации сотрудников,

чтобы они могли работать в новой области? Компании, у которых уже есть соответствующий опыт и которые знают, что их ждет, с большей вероятностью способны миновать все подводные камни и обойти острые углы. Те же, кто впервые играют на этом поле, должны сформировать дополнительные резервы для покрытия своей неопытности. Подробно рассматривая вопрос о потребности в капитале, мы не имеем в виду, что это единственное или необходимое слагаемое успеха. Успех вашей компании на вашем рынке, по сравнению с вашими конкурентами, может прежде всего зависеть от творческого или научного потенциала, проводимых исследований или, например, от знания рынка и умения предугадывать его тенденции. Но в то же время часто для того, чтобы заполучить необходимых специалистов, необходимо заплатить хорошие деньги.



Подсказка

Компании, добившиеся весьма скромных результатов в своих областях, пришли к выводу, что планирование продаж, а соответственно и выручки позволяет лучше управлять своими резервами. При планировании продаж большое внимание уделяется получению доходов от текущей деятельности и использованию этих доходов для покрытия различных нужд компании, а не ее резервам. Резервы должны рассматриваться как страховая фонд: в случае необходимости их всегда можно использовать, но при этом вы должны сделать все необходимое, чтобы вам не пришлось их использовать.

Будьте реалистичны

Когда вы создаете компанию, то, скорее всего, первое время вы будете очень оптимистично настроены относительно будущего вашей компании. И это здорово! В конце концов, сколько вы можете назвать успешных компаний, которые были бы созданы пессимистами?

Но при определении финансовых потребностей вашей компании вы должны заставить себя трезво оценить ситуацию. Старайтесь следовать этим советам.

- *При планировании доходов будьте консервативными.* Любая компания должна иметь возможность противостоять любым рыночным катаклизмам, как прогнозируемым, так и непрогнозируемым.
- *При планировании расходов будьте щедрыми.* В течение первых лет деятельности вашей компании особое внимание следует уделять управлению и контролю над расходами, потому что в этот период у вас вряд ли будут лишние средства для покрытия дополнительных расходов. Если вы при составлении бюджета запланировали максимальную величину расходов, то, скорее всего, у компании будет достаточно средств, чтобы адекватно реагировать на любые непредвиденные изменения рыночных условий. И в случае если вы потратили меньше, чем запланировали, оставшиеся средства вы можете направить на формирование резервов.

Помните: если вы в процессе планирования трезво оцениваете ситуацию, то ваши оптимистичные ожидания будут более обоснованными.

Планирование первоначальных затрат

Первоначальные затраты на создание той или иной компании, безусловно, различны. Но в любом случае необходимо определить объем и структуру этих первоначальных затрат для того, чтобы оценить потребность компании в финансовых ресурсах. Расчет объема и структуры первоначальных затрат осуществляется в специальных формах, назовем их таблицами расчета первоначальных затрат. Для осуществления расчета вы можете использовать уже готовые отпечатанные формы или обычный лист бумаги. Как вы это сделаете, не имеет особого значения, главное, чтобы вы не забыли о следующих элементах расчета.

- *Ожидаемая величина постоянных затрат.* Арендная плата, коммунальные платежи, мебель и оборудование, патенты и разрешения, канцелярские принадлежности — все, что необходимо для того, чтобы начать и успешно продолжать свое дело, относится к этой группе.
- *Реалистичная оценка величины переменных затрат.* К планированию этих затрат нужно подойти с особой тщательностью, возможно, именно этот этап заставит вас задуматься о будущем вашей компании. Если ваша компания планирует производить и продавать широкий ассортимент товаров, то вы должны запланировать приобретение сырья и материалов в соответствующих объемах. Если

Подсказка

Не нужно детализировать расчет до мельчайших подробностей. Гораздо более важно не упустить что-либо существенное. Помните поговорку о том, что за деревьями не видно леса? Так вот, не нужно тратить время и силы на то, чтобы рассматривать каждое дерево в отдельности, объедините их в группы и произведите расчет для каждой.



вы собираетесь работать на насыщенном рынке с жесткой конкуренцией, то вы должны предусмотреть высокий уровень расходов на рекламу и маркетинг. Если вы планируете, что ваша компания будет расти довольно быстрыми темпами, то необходимо учесть, что расходы на оплату труда будут расти соответственно.

Суть заключается в том, что чем более реалистично вы оцените предстоящие затраты, тем больше у вас шансов добиться успеха.

Вы можете использовать приведенную таблицу для расчета первоначальных затрат, предварительно изменив ее соответствующим образом, чтобы учесть специфику вашей компании. С ее помощью вы сможете определить, какую часть дохода и резервов компания может использовать на покрытия тех или иных затрат, до тех пор, пока потоки доходов и расходов не станут достаточно стабильными. Включите все расходы, характерные для вашего вида деятельности.

Таблица для расчета доходов и расходов

А. ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ (ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ)

	Общая величина	За счет дохода	За счет резервов
Плата за юридические и другие услуги			
Оборудование			
Стоимость оборудования			
Стоимость установки			
Лицензии и разрешения			
Реклама и маркетинг			
Производственный и хозяйственный инвентарь			
Канцелярские принадлежности и т. п. материалы			
Денежные средства и дебиторская задолженность			
Затраты на содержание производственных и иных помещений, зданий, сооружений			
Залог или обеспечение			
Арендная плата, уплаченная авансом			
Модернизация / реконструкция			
Итого первоначальных затрат			

В. ОЦЕНКА ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ ДОХОДОВ (НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ)

	Общая величина	За счет дохода	За счет резервов
От реализации товаров			
От реализации услуг			
Прочие доходы			
Итого доходов за месяц			

С. ОЦЕНКА ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ РАСХОДОВ (НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ)

	Общая величина	За счет дохода	За счет резервов
Арендная плата			
Коммунальные платежи			
Электроэнергия			
Тепло			
Телефон / Интернет			
Оплата труда			
Управленческие расходы			
Страховые взносы			
Налоги на доходы			
Пенсионное страхование			
Социальное страхование			
Эксплуатационные расходы			
Стоимость реализованных товаров			
Сырье и материалы			
Другие расходы на производство			
Стоимость товароматериальных запасов			
Транспортные расходы			
Плата за юридические и другие услуги			
Прочие расходы			
Итого расходов за месяц			

На основании этой таблицы вы можете определить ожидаемую величину денежного потока. В общем-то она показывает только, каковы будут доходы и расходы вашей компании. Ваши прогнозы относительно ожидаемой величины денежного потока покажут, когда у компании будут возникать те или иные доходы и расходы и соответственно когда вы начнете получать отдачу от своих вложений в эту компанию.

Каковы будут финансовые результаты через три месяца, шесть месяцев, год, два года, пять лет? Когда вы прогнозируете доходы и расходы за какой-либо период в будущем, то обязательно задайте себе вопрос: «Что дальше?» Чего вам ждать? Что вы должны предусмотреть в своем плане? Увеличение товароматериальных запасов? Наем дополнительных сотрудников? Создание новых продуктов? Или, может быть, новых услуг? Если вы не будете планировать свою деятельность, вы, возможно, и будете двигаться, но, к сожалению, в никуда.

Бухгалтерский баланс

Одним из основных источников информации для финансового управления в любой компании является ее бухгалтерский баланс, содержащий сведения об активах, обязательствах и собственном капитале компании. В части 2 этой книги, в главах, посвященных бухгалтерскому учету, мы рассматривали бухгалтерский баланс как элемент учетной системы, его взаимосвязь с другими компонентами этой системы и его значение как одной из форм финансовой и бухгалтерской отчетности компаний.

Истинное значение бухгалтерского баланса заключается в том, что с его помощью компания не только балансирует свои активы и обязательства, но также приводит свои финансовые возможности в соответствие с текущими потребностями.

Если представить, что таблица для расчета первоначальных доходов и расходов находится на одном конце спектра инструментов финансового управления, то бухгалтерский баланс будет находиться на другом. На основании таблицы можно сказать, что ожидает компанию, куда она движется. На основании бухгалтерского баланса можно судить о том, насколько успешно компания движется по намеченному пути.



Журнал

Прежде чем мы рассмотрим типовой бухгалтерский баланс, давайте повторим основные понятия.

В левом столбце – активы – отражается информация обо всех объектах, имеющих определенную стоимость и принадлежащих компании. К активам относятся наличные деньги, товароматериальные запасы, оборудование и дебиторская задолженность. В правом столбце – обязательства – отражается информация обо всех обязательствах компании. К обязательствам относятся кредиторская задолженность, задолженность инвесторам в сумме первоначальных расходов и задолженность прочим кредиторам. Текущие расходы, такие, как арендная плата или коммунальные платежи, не являются задолженностью компании до тех пор, пока не наступит срок оплаты выставленного счета. Если срок оплаты наступил, то статья «кредиторская задолженность» увеличивается на сумму этих расходов. Кроме того, в бухгалтерском балансе содержится информация о величине собственного капитала компании, которая равна разнице между активами и обязательствами. Для индивидуальных предпринимателей или для товарищества собственный капитал называется складочным капиталом. Собственный капитал корпораций называют акционерным капиталом, и его величина равна номинальной стоимости выпущенных акций.

Как все эти элементы баланса взаимосвязаны между собой, вы поймете рассмотрев типовую форму бухгалтерского баланса.


Компания XYZ: Бухгалтерский баланс, на 31 декабря 1997			
Активы		Обязательства	
Текущие активы		Текущие обязательства	
Денежные средства	\$ 2000	Кредиторская задолженность	\$ 14 686
Дебиторская задолженность	\$ 1,585	Налоги с фонда оплаты труда	\$ 2165
В том числе просроченная	(\$ 158)		
Товароматериальные запасы	\$ 75 995	Векселя выданные (на срок не более 1 года)	\$ 7800
ИТОГО ТЕКУЩИХ АКТИВОВ	\$ 79 422	ИТОГО ТЕКУЩИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	\$ 24 651
Внеоборотные активы		Долгосрочные обязательства	
Недвижимое имущество	\$ 10 250	Кредиторская задолженность со сроком погашения до 3 лет	\$ 13 500
		Кредиторская задолженность со сроком погашения до 6 лет	\$ 8900
Здания, сооружения, за минусом амортизации	\$ 46 660		
Машины и оборудование, за минусом амортизации	\$ 24 456		
ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ	\$ 81 366	ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	\$ 22 400
ИТОГО АКТИВОВ	\$ 160 788	КАПИТАЛ	\$ 55 000

Определение финансовых результатов

Существует еще один компонент в типовом финансовом плане — отчет о прибылях и убытках. Этот отчет содержит информацию о том, насколько успешна деятельность вашей компании.

С какой периодичностью вы должны составлять отчет о прибылях и убытках? Это зависит от нескольких факторов. Считается, что отчет о прибылях и убытках должен составляться не реже одного раза в год. Но большинство компаний составляют его чаще: каждый квартал или даже каждый месяц.

Постоянный контроль показателей отчета о прибылях и убытках просто необходим для того, чтобы успешно управлять финансами компании. К сожалению, не все, что хорошо для большинства компаний, хорошо для всех без исключения. Иногда компании слишком зацикливаются на своих финансовых результатах. Но процесс управления компанией очень похож на процесс вождения автомобиля. Помните, что вам говорили в автошколе: вы должны видеть все, что происходит на дороге. Для того чтобы управлять компанией, также необходимо смотреть далеко вперед. Конечно, вы должны знать, каковы финансовые



Подсказка

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за первый год лучше составлять заранее. Помимо того, что у вас появится хорошая привычка делать все заранее, вы расширите свои возможности планирования финансовых потоков будущих периодов.

результаты деятельности компании на данный момент, но не менее важно думать о достижении стоящих перед компанией целей и следовании выбранной стратегии. Независимо от того, за какой период вы будете составлять отчет о прибылях и убытках, его показатели рассчитываются по следующим формулам:

- чтобы рассчитать нетто-выручку за период: *брутто-выручка* — *возмещаемые налоги*;
- чтобы рассчитать валовую прибыль: *выручка-нетто* — *себестоимость реализованных товаров*;
- чтобы рассчитать маржинальный доход: *валовая прибыль* — *эксплуатационные расходы*;
- чтобы определить прибыль до налогообложения: *маржинальный доход* + *все остальные виды доходов*;
- чтобы определить чистую прибыль или убыток за рассматриваемый период: *прибыль до налогообложения* — *налоги на доходы*.

Ниже приведена типовая форма отчета о прибылях и убытках. На первый взгляд может показаться, что отчет излишне детализирован. Но чем больше вы знаете о финансах вашей компании, тем лучше вы будете ими управлять.

Компания XYZ: Отчет о прибылях и убытках	
Сентябрь	
Выручка-брутто за месяц	\$ 28 927
Возмещаемые налоги	\$ 632
Выручка-нетто	\$ 28 295
Себестоимость реализованных товаров	
Стоимость товароматериальных запасов на 1.09	\$ 24 101
Приобретено в течение сентября	\$ 4488
Транспортные расходы	\$ 78
Итого затрат за месяц	\$ 28 667
Стоимость товароматериальных запасов на 30.09	\$ 16 050
Итого себестоимость проданных товаров	\$ 12 617
Валовая прибыль	\$ 15 678
Эксплуатационные расходы	
Оплата труда	\$ 4512
Арендная плата	\$ 1100

Продолжение на сл. стр

Окончание отчета с пред с

Коммунальные платежи	\$ 670
Маркетинг/реклама	\$ 300
Телефон	\$ 225
Канцелярские принадлежности	\$ 135
Прочие расходы	\$ 200
Амортизационные отчисления	\$ 175
Итого эксплуатационных расходов	\$ 7317
Маржинальный доход	\$ 8361
Налог на доходы	\$ 2090
Чистая прибыль	\$ 6271

Анализ динамики показателей отчета о прибылях и убытках поможет вам более эффективно управлять расходами вашей компании. А это может оказаться ключевым условием, определяющим успех или неуспех вашей компании.

Резюме

- Любая вновь созданная компания должна иметь достаточную величину капитала для того, чтобы вести какую-либо деятельность.
- Существуют три вида капитала — начальный, текущий оборотный и резервный. Компания должна иметь достаточную величину каждого вида капитала, чтобы не разориться в течение первых лет.
- При планировании предстоящих доходов и расходов старайтесь трезво оценивать ситуацию.
- Бухгалтерский баланс является одним из основных инструментов финансового управления.
- Чем больше руководство компании и остальные ее сотрудники знают о динамике прибылей и убытков, тем больше у этой компании шансов на успех.



Планирование будущего

В этой главе

- ▶ Планирование в динамике
- ▶ Взаимосвязь планирования продаж и отчета о прибылях и убытках
- ▶ Определение точной величины расходов
- ▶ Планирование величины денежного потока

Любая компания, неважно, новая или старая, может процветать только в случае, если она развивается и растет. Планирование этого роста и развития — одна из наиболее сложных задач, стоящих перед компанией. Менеджеры сталкиваются с решением этой задачи каждый раз, когда им приходится планировать доходы и расходы своего отдела. В этой главе мы рассмотрим как теорию, так и практику планирования.

В этой книге уже достаточно много было сказано об основных принципах учета и управления финансами, без знания и соблюдения которых невозможно добиться успеха. Но финансовое планирование отличается от бухгалтерского учета так же, как день и ночь. В учете мы имеем дело с уже свершившимися процессами и их количественной характеристикой — известны величины полученных доходов и произведенных расходов. Финансовое планирование — это способ заглянуть в будущее, используя уже известную информацию, с помощью которого мы можем получить ряд цифр, ожидаемых значений, которые в будущем могут стать фактическими. И, как видите, это не так уж сложно.

Цель финансового планирования сводится к тому, чтобы определить, сколько денег будет необходимо компании в будущем и когда именно они будут необходимы. Просто? Не совсем так.

Планирование в динамике

Многие компании разрабатывают эффективные автономные планы на основе данных о деятельности компании за предыдущие периоды, общеэкономических прогнозов и другой доступной информации. Это один из способов финансового планирования. Как бы сказал Авраам Линкольн, если бы он был финансовым консультантом: «Этот способ может применяться либо всеми компаниями в определенные периоды, либо все время, но определенными компаниями».

Компаниям, использующим эти планы в своей деятельности и удовлетворенным достигнутыми результатами, следует применять именно этот способ финансового планирования.

Но, как мы уже выяснили при изучении основ бухгалтерского учета, финансы компании представляют собой единую, динамическую систему отношений, в которой какое-либо событие, связанное с одним элементом системы, оказывает влияние на все остальные элементы. Например, если вы отразите расходы в Главной книге, но не отразите их в соответствующих регистрах аналитического учета, то вы нарушите равенство итогов синтетического и аналитического учета. То же относится и к финансовому планированию. Поскольку планирование — это, по сути, попытка определить будущее, то результаты планирования, безусловно, являются приблизительными с той или иной

степенью точности. Но чем более приблизительными являются результаты, тем выше степень риска. Может случиться так, что реальная финансовая ситуация выйдет из под контроля именно тогда, когда он больше всего необходим. В этом и заключается основной минус интегрированного подхода к планированию.

Иллюзия действительности

Относительно финансов компаний существуют два основных допущения, которые являются настолько массовыми, насколько и некорректными.

- **Допущение 1:** мы знаем все о своей компании, мы составляем ее бюджет, поэтому мы понимаем значение всех показателей.
- **Допущение 2:** располагая соответствующим программным обеспечением, мы можем предсказать финансовое будущее нашей компании с точностью до одного знака после запятой.

Будьте осторожны!



Компании всегда могут определить, насколько завышенным является их кредитор, по тому, насколько подробные финансовые планы он требует предоставить. Результатом финансового планирования является баланс и отчет о доходах, которые показывают результаты деятельности компании на определенный момент в будущем. Кредитору также может потребоваться отчет о движении денежных средств, который показывает, что компания имеет достаточную величину денежных средств, чтобы достичь указанных результатов.

Что касается первого допущения, то представьте себе, какими способностями должен обладать человек, чтобы знать обо всех финансовых потоках компании и всех факторах, определяющих ее финансовые результаты, даже если он знаком с ее бизнесом и занимается составлением бюджетов. На самом деле создать систему интегрированного финансового планирования, которая бы выдавала приблизительные значения всех существенных показателей, учитывая их взаимосвязь друг с другом, не так уж и сложно.

Гораздо важнее, какова логика планирования, почему показатели имеют то, а не другое значение, чем это обусловлено. Достаточно одной двух логических ошибок или неверного допущения, чтобы получить недостоверные результаты. Это похоже на английский парк с лабиринтом из живой изгороди, где каждое из направлений, в котором вы можете пойти, выглядит одинаково логичным и рациональным до тех пор, пока не закончится тупиком. То, что казалось вам таким логичным и разумным, может также логично и разумно удивить и разочаровать вас.

И если допущение 1 может всего лишь ввести вас в заблуждение, то допущение 2 несет в себе прямую опасность. Программное обеспечение — это всего лишь инструмент, которым вы можете воспользоваться. Не имея точной и достоверной информации, вы, конечно, все равно сможете получить определенные результаты с помощью этих программ, потому что они созданы для этого. Но насколько полной и точной должна быть исходная информация, зависит не от программы, а от человека, потому что именно человек решает, являются ли результаты планирования достоверными и можно ли на их основе принимать какие-либо решения.

Планирование может осуществляться эффективно. Люди занимаются планированием все время и иногда получают довольно точные результаты. Но важно помнить, что планирование — это всего лишь построение предположений на основании имеющейся информации с определенной степенью точности. И это наилучший результат, которого может добиться компания. Ну и плюс немного удачи.

Что дальше?

Процесс объединения форм финансовой отчетности для повышения эффективности финансового планирования — это то, чем должна заниматься, и то, к чему в конце концов должна прийти каждая компания. Существуют также специальные процедуры финансового планирования, которые применяют определенные компании или даже целые отрасли. Некоторые из них являются более важными, другие — менее важными, в то время как третьи просто приводят к ложным выводам. Для получения достоверных результатов планирования требуется время и опыт.

Давайте прямо сейчас рассмотрим, как мы сможем использовать различные формы финансовой отчетности и другие инструменты учетной системы, которыми мы располагаем. Как мы уже отмечали в предыдущих главах, финансовая отчетность, состоящая из бухгалтерского баланса и других форм отчетности,

представляет собой нечто большее, чем просто отчет о результатах деятельности компании. Если вы будете использовать ее соответствующим образом, то она может стать тем инструментом, с помощью которого вы достигнете цели, стоящие перед компанией.



Журнал

Для того чтобы использовать показатели финансовой отчетности в своих целях, необходимо обладать определенными знаниями.

Например, компании, которые запланировали увеличение объемов производства и продажи товаров, должны также запланировать и приобретение большего количества сырья и материалов. Кроме того, впоследствии им может потребоваться увеличить число рабочих мест, а затем и арендовать или построить дополнительные производственные помещения.

Вы можете оформить данные предположения в письменном виде и использовать как логическое обоснование для построения прогнозов и планов на будущее. Таким образом, вы разъясните логику ваших прогнозов и планов, что повышает обоснованность результатов планирования, особенно если ваши предположения необычны.

Не надо думать, что всем остальным понятно, почему продажи должны удвоиться. Если этот результат основан на том, что осведомленность потребителей о вашем товаре повысилась, или, например, на повышении квалификации ваших торговых представителей, то вам следует четко указать это.

Формирование предположения

Имейте в виду, что чем более определенным и точным будет процесс исследования и планирования, тем лучше будут результаты. Большинство финансовых прогнозов начинаются с планирования объема продаж, исходя из рыночной статистики, данных о продажах за предыдущие периоды и иногда из потребности покрыть запланированные расходы.

Построение исходного предположения объединяет процессы планирования объемов продаж и составления планового отчета о прибылях и убытках, что приводит к максимально точным и обоснованным результатам планирования, которые учитывают произведенные или запланированные расходы. В грамотно составленном отчете о прибылях и убытках это уже должно быть учтено, но во многих случаях это не учитывается. Исходное предположение — это гарант того, что все существенные обстоятельства были рассмотрены в процессе планирования.

Исходное предположение тесно связано с плановым бухгалтерским балансом, плановым отчетом о движении денежных средств и другими инструментами финансовой системы компании, измеряющими ее доход. Это означает, что чистая прибыль — полученная как разница между суммой выручки от продаж и расходов в соответствии с отчетом о доходах — соотносится с размером собст-



Подсказка

Мы не случайно так много времени уделили построению предположений Содной стороны, в процессе планирования мы не можем этого избежать, но с другой – мы не должны строить предположения, если можно использовать фактические данные. Я никогда не забуду, как мой дядя Нед учил меня быть осторожным в своих предположениях. Он разделил слово «assume» («предполагать») на «ass и me» (глупец и я). «Если мы строим какие-то предположения, – объяснял мне дядя Нед, – то легко можем оказаться в глупом или дурацком положении». Это был один из моих первых и, пожалуй, один из лучших уроков бизнеса

венного капитала, который равен разнице между активами компании и ее обязательствами в соответствии с бухгалтерским балансом. Та часть чистой прибыли, которая не будет распределена между собственниками компании в виде дивидендов, отражается в отчете о движении денежных средств

Если вы не будете нарушать подобные взаимосвязи между формами финансовой отчетности и другими инструментами финансовой системы, то избежите путаницы в финансовой отчетности и массы других проблем. Если короче, то: соблюдая взаимосвязи, вы избегаете путаницы.

Планирование объемов продаж

Планирование продаж может осуществляться одним из следующих трех способов

- Составители бюджета компании могут проявить осторожность и сознательно *недооценить* выручку от продаж, при сохранении предполагаемого уровня расходов, создавая, таким образом, своего рода запас финансовой прочности, который приведет к тому, что реальные финансовые результаты компании будут выше или по крайней мере не ниже запланированных
- С другой стороны, они могут оказаться честолюбивыми и сознательно *переоценить* выручку от продаж, надеясь, что наличие высоких показателей в плане будет стимулировать персонал к их реальному достижению. Даже если эти показатели и не будут достигнуты, то соблюдение запланированного уровня расходов также обеспечит определенный, хотя и меньший запас финансовой прочности.
- Если составители бюджета окажутся реалистами, то они на основании статистических данных и данных о продажах за предыдущие периоды исчислят и заложат в план *реалистический* объем выручки от продаж, который одновременно и обеспечит рост компании, и не заставит сотрудников работать на износ. Этот способ обычно является наиболее трудным из всех, потому что требует определенного уровня знаний, опыта и приложения определенных усилий

Независимо от того, какой из этих способов вы выберете для планирования выручки от продаж – в зависимости от конкретной ситуации наиболее подходящим может оказаться любой из них, – большое значение имеет точность планирования расходов. Если вы завышаете или занижаете их плановые значения,

вы должны делать это сознательно и на основании определенной стратегии, а не в результате ошибок и незнания

Незапланированный рост выручки от продаж — это, безусловно, приятная неожиданность. Он, конечно, спутает ваш бюджет, но зато обернется дополнительным доходом для компании. Но в бюджете все же должна быть предусмотрена возможность возникновения непредвиденных затрат и соответственно источники их покрытия.

Если вашим региональным торговым представителям удастся вдруг заполучить крупного клиента, для удовлетворения спроса которого понадобится вдвое увеличить годовой объем производства компании, хватит ли у вашей компании средств, чтобы покрыть возросшие затраты на производство? Да, хватит, если компания сформировала достаточные резервы на основании трех видов прогноза выручки от продаж: пессимистического, оптимистического и реалистичного. В противном случае ваш потенциальный клиент может уйти к вашему конкуренту, так же как и ваши талантливые, но обескураженные торговые представители.



Журнал

Отчет о доходах строится на основе прогноза выручки от продаж, но является более подробным. Отчет о доходах похож на отчет о прибылях и убытках, он содержит плановые показатели доходов и расходов за определенный период, чаще всего год, в будущем. В отчете о доходах не всегда возможно предусмотреть внеплановое увеличение объемов производства, поэтому, для того чтобы отразить соответствующее увеличение доходов и связанное с этим увеличение расходов, значення показателей доходов и расходов в отчете должны быть пересмотрены и исправлены.

Управление денежным потоком

Несмотря на все положительные моменты, связанные с неожиданным увеличением объема продаж, у компании могут возникнуть проблемы с увеличением производства товаров, необходимых для выполнения заказа нового и, очевидно, выгодного для компании клиента. И, конечно, здесь вопрос не в том, хочет компания этого или не хочет, а в том, есть ли у нее на это свободные средства или нет. Грамотное управление денежным потоком — это одно из наиболее важных слагаемых успешной деятельности, особенно для новых компаний.

Прогнозирование величины денежного потока не совсем то же самое, что и прогнозирование выручки от продаж. Денежный поток — это совокупность притоков и оттоков денежных средств вашей компании. Увеличение продаж важно для обеспечения долгосрочного роста компании, а эффективное управление денежным потоком необходимо для преодоления проблем, которые у компании есть сегодня и с которыми она столкнется завтра.



Будьте осторожны!

Отрицательная величина денежного потока не всегда является результатом некачественного бизнес-планирования. Молодые компании часто сознательно закладывают в план отрицательную величину денежного потока, так как понимают, что им необходимо определенное время и средства, чтобы раскрутиться. Если у компании достаточно резервов для покрытия этих расходов, то отрицательный денежный поток в течение первых лет – не проблема. Но если соответствующих резервов нет, то компания рискует стать банкротом.

Давайте рассмотрим наш пример, когда компания неожиданно находит нового клиента. Если этот клиент хочет заключить контракт на 4 миллиона долларов, это, с одной стороны, конечно, здорово. Но с другой стороны, если товары будут оплачены только после их поставки клиенту, что означает получение выручки через шесть месяцев после начала производства, то на этот срок компании придется вложить собственные средства в приобретение сырья и материалов и осуществление других необходимых расходов – собственные средства, которые нужны для выплаты заработной платы и оплаты налогов в течение этих шести месяцев. Отчет о движении денежных средств не заменяет собой бухгалтерский баланс или отчет о доходах. Но он может добавить каплю горькой действительности в ваши радужные планы, заранее показывая, что для того, чтобы компания могла получить несколько миллионов в

конце года, ей потребуется существенная финансовая поддержка в июне и июле. В этом и заключается основная цель составления всех финансовых планов, рассмотренных в двух предыдущих главах. Как и другие финансовые планы, отчет о движении денежных средств позволяет обнаружить проблему еще до того, как она возникнет на самом деле, что облегчает устранение проблем и минимизирует вероятность развития кризисных ситуаций. А заблаговременное обнаружение проблем и их предотвращение столь же важно в финансовом планировании, как и в планировании доходов. Возможно, даже более важно!

Виды отчетов о движении денежных средств

В предыдущих главах мы рассмотрели три вида капитала, таким же образом можно выделить три вида отчетов о движении денежных средств.

- *Основной денежный поток* это совокупность всех притоков и оттоков денежных средств. Величина основного денежного потока определяется как разница между всеми поступлениями денежных средств (включая первоначальные средства или резервы) и всеми произведенными расходами.
- *Текущий денежный поток* состоит только из текущих притока и оттока денежных средств без учета резервов. Положительная величина и соответствующая структура текущего денежного потока свидетельствует о том, что дела у компании идут хорошо, потому что именно величина текущего денежного потока показывает истинное состояние финансов компании.

➤ **Дискреционный денежный поток** — это текущий денежный поток, разделенный на определенные сегменты. Разделение текущего денежного потока — это один из лучших способов определить вклад каждого товара, вида деятельности или подразделения в общий результат. Кроме того, таким образом можно оценить эффективность распределения средств внутри компании и управления ими в зависимости от величины текущих издержек.

Из всех вышеперечисленных видов денежных потоков наиболее полезно знать величину текущего денежного потока, потому что он характеризует одновременно и денежный поток, и финансовый успех вашей компании. Давайте рассмотрим следующий упрощенный пример для условного небольшого предприятия.

**Компания ХУЗ Отчет о текущем движении денежных средств
за второй квартал**

	Апрель	Май	Июнь
А. ПРИТОК СРЕДСТВ			
Погашенная дебиторская задолженность	\$ 19 340	\$ 13 060	\$ 6 188
Дивиденды полученные	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Прочие поступления	0	\$ 476	\$ 10
ТЕКУЩИЙ ПРИТОК СРЕДСТВ	\$ 19 440	\$ 13 636	\$ 16 298
В. ОТТОК СРЕДСТВ			
Оплата труда	\$ 4512	\$ 4512	\$ 512
Арендная плата	\$ 1100	\$ 1100	\$ 1100
Коммунальные платежи	\$ 670	\$ 468	\$ 320
Маркетинг/продвижение	\$ 300	\$ 300	\$ 200
Плата за телефон	\$ 225	\$ 174	\$ 186
Канцелярские принадлежности	\$ 135	\$ 60	\$ 71
Прочие расходы	\$ 200	0	\$ 44
Амортизация	\$ 175	\$ 175	\$ 175
ТЕКУЩИЙ ОТТОК СРЕДСТВ	\$ 7317	\$ 6789	\$ 6608
ТЕКУЩИЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	\$ 12 123	\$ 6847	\$ 9690
ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	\$ 9108	\$ 21 231	\$ 28 078
ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	\$ 21 231	\$ 28 078	\$ 37 768

Вывод

Текущий денежный поток — это упрощенный вариант общего денежного потока, но, несмотря на это, на основе его анализа можно сделать правильные выводы. Планирование денежного потока отличается от планирования прибылей или формирования бюджета. С одной стороны, отчет о доходах или бюджет могут выглядеть очень оптимистично, но в то же время, если у компании не будет

достаточно средств в те моменты, когда это будет необходимо, и при этом соответствующие резервы будут исчерпаны, то у компании могут возникнуть серьезные проблемы.

И даже в том случае, если плавание по волнам бизнеса обещает быть относительно спокойным, всегда лучше иметь под рукой всю информацию, необходимую для максимально эффективного управления финансовым планированием.

Резюме

- Финансовое планирование — это взгляд в будущее, тогда как бухгалтерский учет — это взгляд в прошлое.
- Грамотно составленные планы включают различные аспекты системы финансового управления.
- Получить в результате планирования значимые достоверные показатели, даже обладая определенными знаниями и опытом, по меньшей мере трудно.
- Исходное предположение включает как элементы планирования продаж, так и составления планового отчета о прибылях и убытках.
- Точность определения расходов играет огромную роль при составлении любого плана или прогноза.
- Управление денежным потоком является одним из определяющих условий выживания и дальнейшего развития молодых компаний.
- Величина текущего денежного потока — это один из показателей, наиболее точно отражающий положение дел компании



Укрепление финансового положения

В этой главе

- ▶ Управление доходами и расходами
- ▶ Максимальное использование каждого доллара
- ▶ Какой управляющий вам нужен
- ▶ Как работать с управляющим
- ▶ Понимание рынка – часть стратегического плана
- ▶ Инвестиционные термины


Если человек никогда не видел ковш и решето, то взглянув на них сбоку, скорее всего, скажет, что они практически одинаковые. Они имеют похожую форму, и мы засыпаем или наливаем в них что-то сверху.

Конечно, они используются для различных целей, и это видно, если заглянуть внутрь, но сбоку этого не видно. В ковш можно что-нибудь набрать и хранить какое-то время; решето предназначено для того, чтобы просеять или распылить что-либо. И мы не сможем использовать решето вместо ковша или наоборот, потому что один-единственный конструктивный элемент – их дно – определяет, для чего они могут быть использованы и каким образом.

Это очевидно так же, как и то, что многие руководители компаний, особенно молодых, не в состоянии отличить одно от другого, когда речь идет о сохранении активов. Некоторые предпочитают работать по принципу ковша, то есть они накапливают и резервируют активы, не используя их для развития компании или получения дополнительного дохода. Другие превращают свои компании в решето, то есть, сколько бы средств компания не получила, все они рас-

пыляются внутри нее и уходят в никуда, оставляя компанию без каких-либо резервов на случай, когда они могут понадобиться.

Будет ли компания функционировать по принципу ковша или будет напоминать решето зависит, во-первых, от того, насколько сильна ее основа, ее «дно», но что еще более важно, от того, что компания делает для защиты и преумножения своих ресурсов. Сильные компании возлагают ответственность за сохранность и преумножение активов на того, кто имеет достаточно знаний и опыта в области финансового управления, чтобы понимать, что активы компании должны прежде всего работать на благо компании и способствовать достижению стоящих перед ней стратегических и экономических целей.



Что?
Управляющий денежными средствами – это общее обозначение человека, отвечающего за состояние и движение наиболее ликвидных активов компании. Им может быть владелец компании, исполнительный директор, финансовый директор или кто-то, специально нанятый для исполнения этих функций. В небольших компаниях, денежными средствами обычно управляет сам собственник, что может являться одной из основных причин того, что многие небольшие компании так и остаются небольшими.

Большинство менеджеров, если они напрямую не связаны с ведением бухгалтерского учета или финансовым менеджментом, не смогут управлять ресурсами компании должным образом, хотя их мнение учитывается при выборе кандидатуры для исполнения обязанностей управляющего денежными средствами.

На даже если вы не причастны к этому процессу, вам все равно будет полезно узнать о том, как следует управлять денежными средствами, чтобы достичь успеха и процветания компании.

Выбор управляющего денежными средствами

Компании, конечно, могут не обременять себя проблемой создания необходимых резервов, и даже может так случиться, эти резервы никогда и не понадобятся. Но также возможно, что их не окажется в самый неподходящий момент. Любая компания, которой не безразлична ее дальнейшая судьба, должна иметь в своем штате человека, ответственного за формирование надлежащих резервов и управление ими. Причем выбирать человека для исполнения этих функций следует очень тщательно.

Конечно, размер компании и в этом случае, как и во всех остальных, имеет значение. Крупной корпорации требуется управляющий на полный рабочий день, который, возможно, будет занимать пост заведующего финансовым отделом или главного бухгалтера. Менее крупные компании не могут позволить себе иметь в штате еще одного сотрудника, занимающегося исключительно управлением денежными средствами, но и они должны обязательно иметь человека,

хорошо осведомленного в вопросах финансового менеджмента, и в частности в вопросах управления денежными средствами. Этот человек и возьмет на себя функции управляющего денежными средствами.

То, что верно для компании в целом, может также быть верным и для ее подразделений. Руководитель, который не следит за текущим уровнем доходов и расходов, сильно рискует. Какое-то время вверенный ему отдел, конечно, сможет работать нормально, но его финансовое состояние будет ухудшаться. Так же как и карьера руководителя.



Журнал

Можно как-то определить потребность компании в управлении денежными средствами? Некоторые консультанты считают, что если оборот компании превышает \$ 100 000, то она нуждается в соответствующем уровне управления денежными средствами и, следовательно, должна иметь в штате человека, занимающегося исключительно управлением денежными средствами. Конечно, лучше иметь такой критерий, чем вообще никакого, но стоит помнить, что в некоторых ситуациях, когда оборот не будет превышать порогового значения, компании все равно может потребоваться специалист по управлению денежными средствами. В таком случае если затраты на оплату услуг этого сотрудника, неважно, состоит ли он в штате или работает по гражданско-правовому договору, существенно ниже, чем получаемые при этом результаты, то вложение средств экономически оправданно.

Кем занимаются люди, управляющие денежными средствами

Основная задача тех, кто управляет денежными средствами, заключается не в том, чтобы искать средства для создания необходимых резервов. Приносить в компанию деньги — задача сотрудников отдела продаж и торговых представителей компании. (Именно в этом и состоит различие между теми, кто приносит деньги в компанию, и теми, кто решает, что с ними делать дальше.)

Управляющий денежными средствами также работает на благо компании, но делает это несколько иначе. Он или она должны получить максимум пользы от каждого заработанного доллара. Существуют два основных способа, чтобы сделать это:

- 1) инвестирование;
- 2) контроль над расходами.

В принципе это очень просто.

Управляющий вкладывает свободные денежные средства в различные финансовые инструменты, которые больше всего соответствуют целям компании.

Чтобы сделать это, он или она должны знать не только об инвестиционных возможностях компании, но также и о ее потребностях.

Для некоторых компаний наиболее подходящими являются краткосрочные инструменты с высокой степенью риска и высокой доходностью. К этой группе относятся быстрорастущие компании так называемого сектора high-tech, у которых велика потребность в дополнительном капитале.

Для других компаний наиболее подходящими являются долгосрочные стабильные инструменты, которые предлагают более низкий уровень доходности, но зато и меньший уровень риска. К этой группе относятся давно существующие компании, обладающие значительными резервами.

При выборе направлений инвестирования управляющий всегда должен учитывать характер деятельности и потребности компании, обеспечивая получение максимального дохода при минимальной степени риска, что позволит компании укрепить свое финансовое положение. В этом и заключается суть управления денежными средствами.

Кроме того, тот, кто занимается управлением денежными средствами, отвечает также и за сохранность текущих активов компании, то есть он осуществляет контроль над расходами. И именно в этой области управляющие приносят максимум пользы, пресекая каналы утечки средств и подвергая сомнению планируемые расходы.

Действительно ли покупка объекта основных средств сейчас необходима? Принесет ли новый сотрудник в перспективе дополнительный доход для компании, целесообразно ли расширение штата? Как затраты, связанные с освоением нового рынка, повлияют на результаты деятельности компании на рынках, на которых она уже представлена?

Управляющий денежными средствами задает эти и другие вопросы, потому что:

- расходы, как дополнительные, так и текущие, должны всегда быть целесообразны, особенно для компаний, работающих на динамично меняющихся рынках;
- возможно, что никто другой эти вопросы не задаст. Начальники отделов обычно очень оптимистично настроены относительно своих проектов и склонны занижать связанные с ними расходы и степень риска. Управляющий денежными средствами должен рассматривать эти проекты с точки зрения того, что компания получит в результате их реализации, соответствуют ли они ее стратегии и способствуют ли достижению поставленных целей, и, исходя из этого, давать соответствующие рекомендации.

Если вы думаете, что быть управляющим денежными средствами достаточно трудно — эдаким оптимистично настроенным игроком на финансовом рынке, когда дело касается размещения свободных средств, и пессимистично настроенным жмотом, когда возникают новые предложения, — то вы правы, это, конечно, работа не для каждого.

Квалификация управляющего денежными средствами

Если предположить, что у владельца компании, основного акционера или исполнительного директора есть соответствующее образование, опыт и желание, то это были бы наиболее подходящие кандидатуры для управления денежными средствами компании. Но ведь они могут и не обладать достаточной квалификацией.

Для того чтобы управлять компанией, ее руководство должно иметь собственное аргументированное мнение и четко его придерживаться. Не так-то просто придумать замечательную на первый взгляд идею и тут же подвергнуть сомнению ее законность и целесообразность. Идеи тех, кто пытается обратить внимание на их недостатки, чаще всего не находят поддержки. Другими словами, те, кто возлагают на себя слишком много обязанностей, в результате престают с ними справляться.

Это означает, что компании нужен человек, который бы осуществлял контроль над расходами компании и имел достаточные полномочия, чтобы оспаривать решения даже «священных коров», который бы имел достаточную квалификацию для того, чтобы дать полезные рекомендации и видеть долгосрочные последствия тех или иных решений еще до того, как они будут приняты.

Какими характеристиками должен обладать потенциальный кандидат? Есть некоторые отличительные черты, на которые следует обратить внимание. Мы приведем их здесь, несмотря на то, что, может быть, вам никогда не придется участвовать в процессе выбора управляющего для вашей компании. Почему? По двум основным причинам: во-первых, потому, что так вы сможете лучше оценить работу хорошего управляющего, а во-вторых, потому, что иногда управляющий, обладающий соответствующими знаниями и проявляющий интерес, может участвовать в принятии важных решений, пусть даже неофициально.

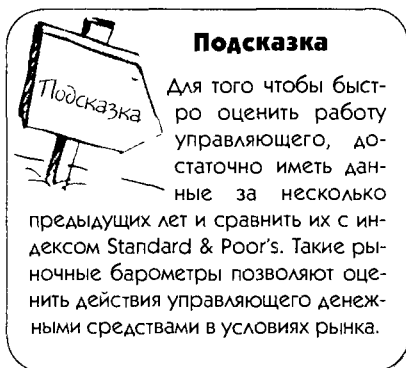
Анализ достижений

Вы должны иметь характеристики и рекомендации на каждого кандидата, полученные в письменной или устной форме, как и на любого другого соискателя. Кроме этого, компания должна сравнить достигнутые им результаты, особенно в инвестиционной деятельности, со среднерыночными показателями. В отчетах рейтинговых агентств

Будьте осторожны!



Имейте в виду, что просто назначить квалифицированного человека на соответствующую должность недостаточно. Этот человек должен быть независимым, чтобы поступать согласно объективным причинам. Это может показаться очевидным. Но тем не менее во многих компаниях собственники или исполнительный директор оказывают давление на управляющего денежными средствами. Такое «микроуправление» (вмешательство в дела другого сотрудника), безусловно, негативно сказывается на работе управляющего.



Подсказка

Для того чтобы быстро оценить работу управляющего, достаточно иметь данные за несколько предыдущих лет и сравнить их с индексом Standard & Poor's. Такие рыночные барометры позволяют оценить действия управляющего денежными средствами в условиях рынка.

и финансовых публикациях можно найти необходимую информацию для того, чтобы провести подобное сравнение. Кроме того, как мы уже обращали ваше внимание в Главе 14, посвященной выбору кредитора, необходимо учитывать, насколько тот или иной кандидат подходит для работы именно в вашей компании.

Компании предпочитают видеть на месте управляющих денежными средствами людей, деятельность которых положительно отразилась на результатах работы других компаний. Но значение этого роста должно

быть оценено с учетом рыночной ситуации на тот момент и затраченных средств. Темп роста в 10 процентов может являться хорошим показателем, если по рынку в среднем он составляет 8 процентов. Темп роста, равный 15 процентам, хотя номинально и превышает 10 процентов, не будет выглядеть так же впечатляюще, если в среднем по рынку темп роста составит 20 процентов. В крупных компаниях управляющие получают более высокие зарплаты, но и управлять им приходится гораздо большими суммами. В небольших компаниях зарплаты ниже, но и работы меньше. Необходимо лишь найти соответствие: кто сможет лучше всего управлять вашими средствами за те деньги, которые вы готовы предложить?

Учет влияния инфляции

Для того чтобы оценить результаты деятельности компании, необходимо учитывать текущую экономическую, в частности финансовую, ситуацию, в которой эти результаты были достигнуты. Одним из наиболее простых способов, позволяющих учесть влияние финансовой ситуации на рынке, является использование индекса инфляции. Если рост доходов компании соответствует уровню инфляции (то есть темп роста доходов равен индексу инфляции), то, по сути, доходы компании не увеличиваются. Если номинальный темп роста доходов составил 10 процентов, в то время как индекс инфляции равен восьми процентам, это означает, что реально доходы выросли на 2 процента. В то же время, если за тот же период, за который доходы компании номинально вырастут на 10 процентов, индекс инфляции составит 11 процентов, то это означает, что реальные доходы компании снизились.

Стратегии сохранения капитала

Это та область, где управляющие денежными средствами могут показать себя во всей красе: с одной стороны, размещая временно свободные денежные средства, а с другой — требуя подтверждение обоснованности расходов компа-

нии И в том и в другом случае работа управляющего оценивается не только по фактическим результатам его достижений, но и с учетом текущей финансово-экономической ситуации. Возможно, рассматриваемый кандидат и не обеспечил достижение компанией высоких финансовых результатов, но если он предотвратил банкротство компании, которая находилась в весьма плачевном состоянии, и стабилизировал ее финансовое положение, то это уже огромный успех. Другой кандидат, возможно, также не может похвастаться тем, что компания, где он работал, имела высокие показатели прибыли, но, принимая во внимание крайне консервативное руководство этой компании, достигнутые им результаты можно считать впечатляющими.

Секрет сохранения капитала заключается в том, чтобы максимизировать совокупный доход компании и обеспечить максимальные темпы роста при одновременной минимизации риска ухудшения текущего финансового состояния компании. Все довольно просто, в большинстве ситуаций недостаточно делать что-то одно: максимизировать доходы или минимизировать риски. Что именно — доход или риск — взять в качестве ориентира, зависит от финансовых интересов компании.

В качестве примера рассмотрим следующие ситуации.

Управляющий денежными средствами принимает решение о снижении расходов на капитальные вложения на 15 процентов. Здорово, правда? Не совсем, если принять во внимание, что последствием такого решения будет снижение выручки от продаж, потому что компания не сможет использовать свободные средства для получения конкурентных преимуществ.

Управляющий денежными средствами использует консервативную стратегию вложения средств, поскольку экономическая ситуация в данный момент нестабильна, поэтому компания несет небольшую степень риска. Мудро? Нет, если из-за его чрезмерной осторожности доходность по портфелю компании будет ниже среднерыночной доходности или значительно ниже доходности основного конкурента компании.

Как видно в этих случаях, управляющие приняли неверные решения. (Да, но нам легко говорить!) Итак, стратегии, предложенные ими, исходя из лучших побуждений, оказались не очень успешными. Отсюда мы можем сделать вывод: прежде чем восхищаться результатами, необходимо дать им сравнительную оценку.

Сделайте ваших управляющих частью генеральной стратегии вашей компании

Еще одно обстоятельство, которое следует учитывать при выборе человека для управления денежными средствами компании: независимо от того, насколько впечатляющих результатов он или она смогли достичь на предыдущем месте работы, его или ее стратегия и методы работы должны соответствовать стратегическим целям и потребностям вашей компании. При рассмотрении каждой кандидатуры вы должны обратить внимание на следующее:



Будьте осторожны!

Некоторые компании для размещения временно свободных денежных средств пользуются услугами консультационных компаний или просто доверяют управление своими инвестициями брокерской компании. Это один из способов снизить затраты на оплату труда соответствующих специалистов, если бы они состояли в штате компании, но при этом вам необходимо быть уверенными, что консалтинговая или брокерская компания понимает цели и потребности вашей компании, а также никогда не поставит свои интересы выше интересов вашей компании. Вы всегда можете отказаться от услуг любой компании, которая вас не устраивает, но вы уже не сможете вернуть упущенные возможности.

- *Характер деятельности компаний, в которых этот человек работал.* Насколько его или ее стратегия и методы работы соответствовали целям и потребностям каждой из этих компаний? Не выглядел ли он или она как игрок в покер, которому пришлось играть в бридж? Размещал ли он свободные средства так же, как если бы это были деньги его бабушки и дедушки, в то время как компания спешно пыталась подсчитать свои капиталы? Во сколько оценивали услуги кандидата эти компании?
- *Насколько знания и опыт кандидата соответствуют планам вашей компании.* С точки зрения здравого смысла такое соответствие необходимо, но иногда вопрос оплаты может серьезно повлиять на наше мнение.

Так же как один из лучших маркетологов в мире не подошел бы вам, если бы вы искали изготовителя печатей, или как лучший торговый представитель не устроил бы вас, потому что вам был бы нужен корректор, так и управляющий денежными средства-

ми с прекрасным послужным списком и безупречной репутацией может не соответствовать целям и потребностям вашей компании и поэтому оказаться неподходящим кандидатом.

Вы не найдете этой информации в резюме кандидата или в разделе местной газеты, посвященному бизнесу. Это должно стать результатом деятельности вашей кадровой службы. Информацию о кандидатах можно попробовать получить в компаниях, в которых они работали, или выяснить что-нибудь у их коллег в спортивных или загородных клубах. Принимая во внимание важность поставленной задачи — найти подходящего человека для управления денежными средствами компании, — для ее выполнения стоит приложить максимум усилий.

Теперь, экспресс-тест...

Да, экспресс-тест является важным инструментом оценки потенциального управляющего. И даже те кандидаты, которые не продемонстрируют высоких результатов, могут рассказать вам кое-что полезное о вашей компании.

В этом разделе мы уделяем особое внимание инвестиционной функции управляющего. Но не забывайте и о его второй функции: контроль над расхо-

дами. Имидж сторожа и скупердя не так привлекателен, как имидж игрока на финансовом рынке, но будьте осторожны, слишком ловкие управляющие могут неплохо нажиться за счет компании.

Как определить сможет ли кандидат сохранить денежные средства компании или нет? В конце концов, нельзя однозначно ответить на этот вопрос основываясь только на резюме и полученных рекомендациях. Именно поэтому мы и предлагаем провести экспресс-тест.

Подготовьте копии основных финансовых документов вашей компании. (Если вы беспокоитесь о конфиденциальности информации, то вы можете попросить вашего бухгалтера слегка изменить некоторые цифры, так вы избежите несанкционированного разглашения информации.) Затем при встрече с кандидатом покажите ему эти документы и попросите дать свои комментарии. (Вы можете уйти на час или около того, чтобы дать кандидату возможность все спокойно обдумать.) После того как вы решите, что прошло достаточно времени, чтобы он или она смогли просмотреть бумаги, попросите его или ее дать свои комментарии. По результатам этого теста вы сможете определить, сможет ли этот человек надлежащим образом контролировать расходы вашей компании или нет.



Журнал

Что делать, если вы нашли двух прекрасных кандидатов: одного, который обладает исключительным инвестиционным чутьем и чья стратегия и тактика идеально соответствуют целям и интересам вашей компании; и другого, которому нет равных в обнаружении подозрительных статей расходов? Возможно, вам стоит нанять обоих. В конце концов, минимизация расходов и максимизация активов – это не взаимоисключающие вещи, а две стороны одной медали. Если ваша компания может себе это позволить (подумайте о том, сколько вы сможете сэкономить и сколько получить в долгосрочной перспективе!), наймите обоих. Если нет, то решайте в зависимости от текущего состояния экономики. Если на данный момент наблюдается экономический рост, то разумнее нанять инвестора. Однако если в экономике наблюдается спад, то лучше отдать предпочтение второму кандидату.

Как работать с управляющим денежными средствами

Хорошо, вы нашли подходящего человека для управления денежными средствами вашей компании, и он согласился работать на вашу компанию. Что дальше? Высшее руководство должно обязательно встретиться с ним, чтобы высказать свои предложения и рекомендации. В результате они должны прийти к соглашению относительно приемлемых уровней риска и доходности – составить

своего рода «список финансовых пожеланий». После этого топ-менеджмент возвращается к исполнению своих непосредственных обязанностей, а управляющий приступает к своим.

Управляющие должны иметь достаточную свободу действий, чтобы максимально эффективно управлять денежными средствами компании в существующих рыночных условиях. Как мы уже предупреждали, в их действия не должны вмешиваться другие сотрудники компании. Конечно, компания должна знать о результатах их деятельности и получать исчерпывающие комментарии и разъяснения, если это необходимо.

И наконец, если результаты деятельности вашего управляющего не оправдывают ваших ожиданий или, наоборот, превышают их, то высшему руководству следует опять встретиться с управляющим, чтобы понять, почему так происходит, так же, как если бы они встретились, чтобы обсудить различия между плановыми показателями, заложенными в бюджет и фактически достигнутыми результатами, отраженными в отчете о прибылях и убытках. Но это ни в коем случае не является поводом, чтобы показывать на управляющего пальцем или, наоборот, аплодировать ему. Это повод пересмотреть финансовые ориентиры и планы компании, чтобы управляющий мог использовать все возможности и не превышать при этом допустимый уровень риска для максимально эффективного управления денежными средствами компании в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Конечно, если управляющий оказался недостаточно компетентным или просто не подходящим для работы в вашей компании, то, конечно, разумнее найти другого, чем пытаться найти что-то менять внутри компании. Как говорил мой дядя, и арабские скакуны, и першероны — прекрасные животные, но я бы не поставил их в одну упряжку, чтобы вспахать поле.

Понимание рынка

Попытка разместить на оставшихся страницах полный курс инвестиционного менеджмента — это то же, что и пытаться объяснить происхождение Вселенной менее чем в 25 словах. Это, конечно, можно сделать, но вряд ли этого будет достаточно для раскрытия и соответственно понимания вами сути вопроса. А тогда какой в смысл в этой информации, если вы все равно не сможете ей воспользоваться.

Кроме того, не существует единого правила или принципа инвестиционного менеджмента, который могли бы применять все компании. В зависимости от стадии развития компания меняется и требуемый уровень ликвидности капитала.

Динамично развивающимся молодым компаниям требуется максимальный уровень ликвидности, чтобы вкладывать средства в рост и развитие компании до того, как она сможет использовать для этой цели полученный доход. С другой стороны, давно существующие компании, выпускающие товары, хо-

рошо известные потребителю, могут отвлекать из оборота существенную часть активов и вкладывать их с целью получения дополнительного дохода, который в том числе можно использовать и для покрытия текущих издержек. Инвестиционные профили этих двух компаний очень сильно отличаются. Нам будет нелегко попытаться выработать инвестиционную стратегию для каждой из них.

Есть одно общеизвестное правило, которое необходимо помнить: активы следует инвестировать таким образом, чтобы укрепить финансовое положение компании и обеспечить ее рост. Например, вы могли бы приобрести объект недвижимого имущества, который использует ваша компания, или вложить средства в обновление и модернизацию текущих производственных мощностей, или ускорить НИОКР. Кроме того, вы можете вкладывать временно свободные средства в инструменты фондового рынка с расчетом на прирост активов за счет дополнительного потока доходов в виде дивидендных платежей. Независимо от того, какой подход вы используете, он должен быть частью стратегии вашей компании.

Необходимая информация

Прежде чем принимать решение об инвестировании, необходимо проконсультироваться с тем, кто управляет денежными средствами вашей компании. И, кроме того, нелишним будет узнать мнение всех членов высшего руководства по этому вопросу.

Не существует способа, с помощью которого можно было бы достоверно предсказать поведение фондового рынка, и неважно, что некоторые инвестиционные консультанты придерживаются другого мнения. Но накопление информации о колебаниях цен на фондовом рынке помогает выбрать наиболее оптимальные направления вложения средств компании. Кроме этого, необходимо понимать основные тенденции и направления деятельности в тех отраслях, в которые ваша компания собирается вкладывать свои средства. Для серьезных инвесторов «Уолл Стрит джорнал» — это самый любимый журнал.

Стоит также обратить внимание и на другие индикаторы. Например, очень популярным является биржевой индекс Standard & Poor's 500. Он рассчитывается на основе котировок акций 500 компаний, торгуемых на Нью-Йоркской фондовой

Подсказка

Чтобы узнать больше об инвестиционном менеджменте, вам не нужно проводить долгие часы в библиотеке или выписывать огромное количество деловых газет и журналов. Посетите соответствующие сайты в Интернете. Например, WebScout обеспечивает доступ к различным источникам финансовой и аналитической информации (<http://www.webscout.com/links/business>). Проведя немного времени в Интернете, любой менеджер может отыскать для себя что-то полезное.



бирже. Среди них 400 промышленных компаний, 40 финансовых институтов, 40 общественных организаций и 20 транспортных компаний. Компания Standard & Poor's определяет значение этого индекса каждые две минуты, имея доступ к биржевой информации в режиме он-лайн, что позволяет брокерам, имеющим соответствующую лицензию, более эффективно управлять активами своих клиентов и осуществлять покупку и продажу акций в течение дня.

Индекс Standard & Poor's 500 отличается от индекса Dow Jones, который рассчитывается на основании данных о котировках акций 30 компаний. В краткосрочном периоде динамика изменения индекса Dow Jones часто совпадает с динамикой индекса S&P 500, но в долгосрочном плане их значения и динамика могут существенно различаться.



Журнал

Одним из способов осуществления частных инвестиций является объединение средств и их владельцев в так называемую инвестиционную группу. Этот способ особенно удобен, когда для получения налоговых льгот требуется осуществить достаточно большой объем инвестиций, что не под силу одному частному инвестору. Даже при условии, что каждому из участников инвестиционной группы придется оплатить соответствующую долю расходов, связанных с осуществлением инвестиций, — оплата услуг юриста, комиссионное вознаграждение брокера и т. п., — все равно текущая стоимость вложений каждого из них будет больше.

Инвестиционные термины

Если вы еще не эксперт в области финансов, то, освоив несколько несложных терминов, вы сможете, с одной стороны, улучшить ваши знания, а с другой — вам будет проще общаться с управляющим денежными средствами вашей компании. Как и любая отрасль финансовой науки, инвестиционный менеджмент имеет свой собственный язык. Вот некоторые наиболее часто употребляемые термины и выражения:

Цена продавца, также известная как *цена предложения*, — это текущая цена инвестиционного инструмента. Эта цена определяется как стоимость чистых активов на акцию плюс сумма комиссионного вознаграждения, если оно есть.

Цена покупателя — фондовый рынок основан на операциях покупки и продажи акций. Цена покупателя, также известная как *цена предложения*, — это та цена, которую готов заплатить предполагаемый владелец акции, товара и т. п.

за этот актив. Кроме того, это цена, по которой компания выкупает свои акции, обычно она равняется стоимости чистых активов на акцию.

Доходы от прироста капитала — это ежегодные поступления за счет продажи ранее приобретенных инвестиционных активов по более высокой цене. Разница между ценой приобретения и ценой, по которой актив был продан, и есть сумма полученного дохода.

Прирост капитала — когда рыночная стоимость инвестиционного актива увеличивается, то увеличивается и чистая стоимость вложений в этот вид активов. Увеличение стоимости вложений называется приростом капитала.

Диверсификация — инвестиционные фонды обычно вкладывают средства в различные финансовые инструменты с целью минимизации инвестиционного риска. Вложение средств в различные инструменты называется диверсификацией вложений, это способ защиты инвестиций и инвесторов.

Дивиденды — это часть активов корпорации, распределяемая между ее акционерами пропорционально их долям в акционерном капитале. Решение о выплате дивидендов и их размере принимает совет директоров компании.

Стоимость чистых активов на акцию — стоимость акционерного капитала можно определить как разницу между совокупными активами компании, включая денежные средства и ценные бумаги, и совокупными обязательствами. Стоимость чистых активов в расчете на одну акцию обычно отражает рыночную стоимость одной акции, на которую, помимо стоимости чистых активов, влияет также соотношение спроса и предложения и размер комиссии.

Сделка без наценки — если какие-либо акции можно купить по цене, равной чистой стоимости активов, приходящейся на эти акции, без каких-либо комиссионных или иных платежей, то такая продажа/покупка называется сделкой без наценки.

Инвестиционные цели — как и в любой части бизнес-плана, в инвестиционной программе должны быть определены цели, на основании которых будет сформирована инвестиционная стратегия.

Портфель — совокупность всех инвестиций компании (паи, акции, облигации и другие виды инвестиций) составляет ее инвестиционный портфель.

Погашение — погасить стоимость инвестиционного актива означает продать его.

Цена погашения — фактически полученные средства при продаже инвестиционного актива: стоимость актива по цене предложения за минусом платы, взимаемой за погашение.

Комиссионное вознаграждение — это плата продавцу за осуществление сделки, прибавляемая к чистой стоимости инвестиционного актива и соответственно уплачиваемая покупателем. Максимальный размер комиссионного вознаграждения не может превышать 8,5 процентов от суммы сделки.

Приведенные здесь термины уже сами по себе проливают свет на то, с чем каждый день сталкивается человек, занимающийся управлением денежными средствами компании и их инвестированием.

Резюме

- Управляющий денежными средствами должен, с одной стороны, способствовать сохранению активов компании, а с другой — обеспечению ее роста за счет успешной инвестиционной деятельности.
- Инвестиционная деятельность должна соответствовать стратегическим целям компании
- Для достоверной оценки результатов деятельности управляющего необходимо учитывать сложившуюся на тот момент ситуацию на рынке и внутри компании
- Любой менеджер, имеющий какое-либо отношение к управлению ликвидными активами компании, должен владеть финансовой терминологией, разбираться в концепциях финансового управления
- Временно свободные активы следует инвестировать таким образом, чтобы укрепить финансовое положение компании.



Формирование стратегий роста

В этой главе

- Цикл жизни продукта
- Цикл жизни компании
- Управляемый или стихийный рост
- Максимизация ресурсов за счет совершенствования управления

Если компания создана недавно, то основной целью на данном этапе обычно является ее рост. Развитие продукта. Рост продаж. Расширение штата и создание филиалов. Рост доходов. Увеличение капитализации.

Причем для молодой компании, которой еще только предстоит занять свое место на рынке, тип роста часто не имеет принципиального значения. До тех пор, пока что-то, если это, конечно, не расходы или обязательства, вообще демонстрирует какие-либо темпы роста и прогресс, менеджмент компании будет счастлив.

Но, как бы странно это ни звучало, некоторые компании демонстрируют слишком высокие темпы роста. Или темпы роста, не соответствующие другим характеристикам компании. Например, когда эти компании обнаружат, что они серьезно недооценили рыночный спрос, они уже могут оказаться заваленными огромным количеством заказов, полностью выполнить которые они не готовы. Если бы они были готовы к удовлетворению такого уровня спроса, то они не упустили бы возможности для получения дополнительного дохода.

Когда именно здоровый рост начинает превышать максимально допустимый уровень? И когда он начинает мешать успешному развитию вашей компании и даже ставит под угрозу само дальнейшее существование компании? Планирование роста также необходимо для предотвращения убытков и банкротства,

как и планирование вообще. А возможно, даже и еще больше. Компании, которые не занимаются планированием роста, не могут им управлять. А если они не в состоянии управлять ростом, смогут ли они в результате выжить.

С точки зрения начальника отдела, нет никакой разницы. Различные функции, выполняемые менеджерами в компании, могут внезапно выскользнуть из их рук. Компания в целом может расти совершенно нормально и управлять своим ростом, в то время как в отдельных подразделениях ситуация может выйти из-под контроля. При самом плохом исходе отсутствие контроля над ситуацией в одном подразделении может стать угрозой финансовому благосостоянию всей компании. В этом случае менеджер, который оказался не готов к сложившейся ситуации, уже не сможет отрицать объективную необходимость формирования стратегии роста.

Делайте выводы из подобных ситуаций и думайте как вы можете использовать чужой опыт для исполнения возложенных на вас функций. Возможно, используя опыт чужих ошибок, ваша компания сможет избежать собственных и не принимать на себя излишние краткосрочные и долгосрочные риски.

Жизненный цикл продукта

Компании так же, как и продукты, имеют определенные жизненные циклы. Для того чтобы и компания, и ее продукт развивались успешно, необходимо знать их жизненные циклы и учитывать их при принятии каких-либо решений. Жизненный цикл компании может влиять на жизненные циклы некоторых ее продуктов, а совокупность жизненных циклов всех продуктов, безусловно, влияет на жизненный цикл компании. Начальники отделов, даже не имеющие отношения к финансовому управлению, в состоянии сделать гораздо больше для обеспечения роста и финансовой безопасности компании, чем они сами могли бы предположить. Те из них, кто планируют свои действия с учетом стадий жизненного цикла не только их отдела, но и компании в целом, являются более ценными сотрудниками, и достижение каких-либо положительных результатов обычно не является для них неожиданностью.



Журнал

Большинство компаний пользуются правилом 80/20. Это, конечно, очень общий норматив, который означает, что 20 процентов клиентов приносят компании 80 процентов дохода, а 80 процентов проблем возникают по вине 20 процентов сотрудников. Компании измеряют продолжительность жизни своих товаров таким же образом. На восемьдесят процентов успех компании зависит от 20 процентов продуктов. Поэтому компании для достижения максимальных результатов уделяют особое внимание развитию именно этих 20 процентов.

Каждый продукт в процессе своего развития проходит определенные стадии, на протяжении которых рынок знакомится с этим продуктом, начинает проявлять на него спрос, вырабатывает устойчивую потребность и, наконец, теряет интерес, пока окончательно не становится безразличен к нему. Согласно традиционному маркетинговому подходу большинство товаров или услуг проходят все эти стадии жизненного цикла.

Стадия 1: представление

Продукты могут быть самыми разными, но все они должны быть представлены рынку, то есть целевым покупателем. Это может быть постепенное ознакомление потребителей с продуктом или агрессивная реклама и PR. Но независимо от того, какой это продукт и какова стратегия его продвижения, он должен быть представлен потенциальным покупателям так, чтобы им стали понятны преимущества данного продукта.

На этой стадии расходы на рекламу и маркетинг, безусловно, будут очень высокими, в то время как дохода от реализации нового продукта может и не быть или он будет крайне мал. На этой стадии компания, внедряющая на рынок новый продукт, осуществляет основной объем инвестиций, что может потребовать увеличения цены на новый продукт для покрытия расходов на НИР. Сравним, к примеру, цену первых карманных калькуляторов и сегодняшнюю их стоимость. Это объясняется как раз особенностями каждой стадии жизненного цикла продукта.

Стадия 2: рост

Как только продукт попал на рынок, он входит в стадию роста, которая может оказаться очень прибыльной для производителя. Потребители уже познакомились с продуктом, оценили его качества и теперь предъявляют на него все больший спрос, а первоначальные расходы, связанные с его разработкой и продвижением в той или иной степени покрыты. Компания уже обрела уверенность в том, что ей удастся реализовать этот продукт. Когда на графике линии растущих доходов и снижающихся расходов пересекутся, компания начнет получать прибыль.

Но в то же время именно на этой стадии начинается конкурентная борьба, поэтому компании может потребоваться увеличить расходы на рекламу, по крайней мере для обеспечения узнаваемости марки или названия своего продукта. Но тем не менее на этой стадии компании все равно требуется меньшее количество ресурсов, чем на стадии представления, поскольку первоначальные вложения уже начинают приносить результаты.

Стадия 3: зрелость

Достигнув определенной точки, кривая роста начнет выравниваться и стремиться к прямой линии, это означает, что продукт вошел в стадию зрелости. На

этой стадии конкуренты проявляют наибольшую активность, стремясь получить как можно больше дохода от реализации продукта, похожего на продукт вашей компании. Поэтому затраты компании, связанные с поддержанием конкурентоспособности продукта, на этой стадии возрастут еще больше.

Именно на этой стадии следует предлагать потребителям систему скидок на продукт, чтобы сгладить колебания объема продаж и поддерживать его на относительно стабильном уровне. Конечно, доля прибыли в цене снизится, но если продукт пользуется спросом, то за счет роста объема продаж общая сумма прибыли будет не меньше, а возможно, даже и больше.

Хотя доля прибыли в цене может снизиться настолько, что перестанет покрывать издержки, связанные с производством и реализацией продукта. Тогда компания должна решить, следует ли прекратить предоставлять скидки на этот продукт и позволить рынку решить его дальнейшую судьбу или просто отказаться от данного продукта.

Для некоторых продуктов стадия зрелости наступает нескоро и продолжается довольно долго. Некоторые вещи, которые покупали еще наши родители, могут до сих пор продаваться в магазинах и будут продаваться еще несколько лет. Но иногда стадия зрелости наступает и проходит очень быстро.



Журнал

В качестве примера рассмотрим такой продукт, как хлопья для завтрака. Кукурузные или овсяные хлопья, которые вы так любили в детстве, могут и сегодня стоять у вас на полке в кухне или по крайней мере в магазине, конкурируя с появившимися с тех пор марками. Но теперь задумайтесь, сколько других видов хлопьев появилось и пропало за это время. Многие из них выбрасывались на рынок и в течение нескольких месяцев пользовались бешеной популярностью, возможно, благодаря агрессивному маркетингу или потому, что они обещали обладать какими-то новыми качествами, например новым вкусом. Но потом большинство этих хлопьев переставали пользоваться спросом, отчасти из-за наступления конкурентов, отчасти из-за меняющихся вкусов. И когда вы в следующий раз пойдете в магазин, вы уже не найдете их на полках. На их месте будут стоять новые хлопья!

Стадия 4: старение

Это неизбежно как в жизни человека, так и в жизни продуктов, которые мы продаем и покупаем. Независимо от того, насколько успешным был продукт, рано или поздно он войдет в стадию старения и в конечном счете будет снят с производства. Компании могут попытаться продлить жизненный цикл стареющих продуктов, например используя новую упаковку, переориентируя их на другие категории потребителей, изменив сбытовую и ценовую стратегии и т. д. Но в конце концов продукты все равно устаревают и становятся неконкуренто-

способными либо просто слишком дорогими и невыгодными для производства. Так они попадают на самые дальние полки, а затем компания вообще прекращает их производство.

Жизненные циклы компании

Так же как и продукты, компании и их структурные подразделения в процессе роста и развития проходят определенные стадии.

На стадии представления компания является новым субъектом в отрасли и основной целью является рост и развитие. Это наиболее опасный период для молодых компаний, как и для всего, что только-только появилось на свет. Большинство молодых компаний разоряются именно на этой стадии. Для того чтобы успешно миновать эту стадию, необходимы две вещи: грамотное управление ресурсами и быстрый рост — и, конечно, достаточная капитализация компании. Затем наступает стадия роста, она очень похожа на стадию роста в жизненном цикле продукта. Потенциальные клиенты уже знают о существовании компании и спешат воспользоваться ее товарами или услугами. Спрос на товары и услуги компании постоянно растет, а соответственно растет и объем продаж. На этой стадии компания обычно получает высокую прибыль, но в то же время ей приходится прилагать массу усилий, чтобы не отставать от рынка.

Как только рынок товаров и услуг компании становится насыщенным, компания достигает стадии зрелости. Компания стабильно развивается, но очень велика вероятность, что это развитие будет замедляться, если не будут приняты определенные действия или внешние факторы не повлияют на ситуацию. Это очень опасный период для тех компаний, которые не обращают на него внимания. Если, управляя компанией, вы будете придерживаться принципа «проблемы надо решать по мере их поступления», то, скорее всего, ваша компания в конце концов погибнет под тяжестью этих проблем.

И наконец, по тем или иным причинам для компании начинается стадия старения. Если не предпринять необходимые меры, чтобы обновить концепцию деятельности компании или каких-то ее видов, то с большой долей вероятности компания прекратит свое существование. К сожалению, для компании, так же как и для человека, поддерживать прежнюю форму с течением времени становится все тяжелее.

Будьте осторожны!

Когда именно развитие компании начинает замедляться? На это могут указывать различные признаки, некоторые считают, что это происходит, когда компания движется вперед недостаточно быстро, другие считают, что это происходит, когда показатели деятельности компании начинают снижаться. В мире бизнеса, как и в остальном мире, происходят постоянные изменения, и если компания не успевает адаптироваться к этим изменениям, то она рано или поздно прекратит свое существование.



Зная это, как можно планировать рост компании и управлять им? Другими словами, каким образом менеджеры должны формировать стратегию роста, чтобы добиться максимальных результатов на каждой стадии развития компании?

Управляемый рост или стихийный?

Управляемый рост — это не только приток средств в результате какого-либо крупного достижения. Это не подарок судьбы. Это достижение и поддержание определенных темпов развития, которое является результатом запланированных действий, предусмотренных в бюджете компании, и перечня целей, поставленных в соответствии с текущей рыночной ситуацией.


Другими словами, хороший планомерный рост — это результат усилий, приложенных компанией, ее менеджерами и ее сотрудниками и направленных на увеличение доходов при одновременном контроле над расходами. Темпы роста могут возрастать до тех пор, пока компания будет в состоянии управлять растущими расходами и другими изменениями, связанными с этим ростом.

Нежелательный рост — да, рост тоже может иногда быть нежелательным — это рост, который превосходит ваши ожидания. Новые возможности для получения дохода, как результат роста, означали бы успех для компании, кото-

рая была бы готова к этому, но в то же время они могут означать конец для компании, которая к этому не готова. Все очень просто.

То, что рост может быть нежелательным, может показаться вам странным, пока вы не посмотрите на некоторые расходы, которые возникают вследствие незапланированного роста. Вот перечень некоторых возможных последствий, например:

- в течение периодов, когда спрос резко возрастает, компания может нанять дополнительных сотрудников, но, когда этот всплеск спадает и спрос возвращается на прежний уровень, эти сотрудники становятся для компании бесполезными;
- управленческая и организационная структуры компании разрастаются, чтобы реализовать все намеченные проекты, усложняя иерархию и усиливая бюрократические барьеры, в конечном итоге это приводит к увеличению расходов на управление и снижению его эффективности;



Подсказка

Компания будет развиваться более успешно, если в ее штате будет сотрудник, неустанно следящий за возникновением возможных сигналов опасности и за тем, чтобы сотрудники не отступали от намеченного плана действий. Этим может заниматься исполнительный директор, финансовый директор или любой другой сотрудник, неплохой стратег, обладающий финансовым чутьем, способный распознать негативные тенденции и принять меры для минимизации рисков. Конечно, детали зависят от размера и характера деятельности компании, но так или иначе кто-то должен следить за тем, как развивается компания, и вовремя предупреждать о надвигающихся опасностях.

- возрастает текучесть кадров из-за недовольства методикой руководства и неудовлетворенностью условиями работы;
- менеджерам приходится брать на себя ответственность за решение вопросов в тех областях, в которых у них недостаточно знаний и опыта;
- в результате постоянной гонки за спросом, рост затрат выходит из-под контроля;
- среди сотрудников растет недовольство, непонимание, появляются разногласия, что приводит к снижению эффективности выполнения каждым из них своих должностных обязанностей, а вследствие этого возникают новые проблемы.

Помните: запланированный рост может усилить и укрепить позиции компании, в то время как незапланированный рост может выбить компанию из седла.

Планирование

Большинство из нас считают, что денег много не бывает. Но компания не может планировать свою деятельность, исходя из этого утверждения. Тщательное планирование роста — это единственный способ управлять своим развитием и добиться поставленных целей. Вот некоторые рекомендации, которые могут пригодиться не только рядовым сотрудникам компаний, но и их руководителям.

- Определите, каких финансовых результатов вы хотите достичь, цели обязательно должны быть реалистичны, и выработайте стратегию их достижения.
- Жестко контролируйте расходование ресурсов и скептически относитесь к необходимости дополнительных расходов.
- Разработайте сценарий роста на каждой стадии. Определите цели для каждой стадии и не переходите к следующей стадии, пока не достигните целей предыдущей.
- Формируйте резервы по мере необходимости. Хуже всего, если уже на стадии роста вы выясните, что для обеспечения необходимых темпов развития у вас недостаточно средств. Предварительное планирование доходов и расходов позволит вам избежать подобной ситуации.
- Реинвестируйте полученную прибыль или ее часть в дальнейшее развитие компании и удовлетворение ее текущих потребностей. Потом эти вложения себя окупят.

Будьте осторожны!



Не поддавайтесь на провокации, что «больше значит лучше». Если на стадии роста ваша компания вполне справлялась без новой системы обработки данных или дополнительных сотрудников, то на стадии зрелости ей тем более не понадобится тратить на новую систему или расширять штат. Для некоторых менеджеров игра под названием непрерывное расширение само по себе означает успешное развитие. Независимо от того, кто в итоге победит в этой игре, точно проиграет компания, особенно когда «Рост, рост!» становится «медленным ростом» или даже «нулевым ростом».

Оценка руководства вашей компании

Компании как молодые, так и давно существующие на рынке разоряются вследствие различных причин, но большинство из них так или иначе сводятся к неэффективному управлению. Большинство компаний могут выжить в условиях падения спроса на их продукцию, экономического спада, острой конкуренции, недостаточного финансирования или если несколько сотрудников не будут справляться со своей работой. Но все они могут обанкротиться, если их руководство не будет иметь достаточной квалификации, чтобы управлять компанией должным образом. Неэффективное управление может привести к возникновению у компании крупных проблем, но в условиях динамично развивающейся экономики такое управление может привести к банкротству компании. Такую ситуацию можно сравнить с ребенком, который едет на велосипеде, который слишком велик для него. На небольшой скорости он, скорее всего, просто упадет, отделавшись синяками и ссадинами. Но если скорость будет высокой, то он может получить серьезные травмы. Менеджеры прежде всего должны иметь определенные навыки в области управления. Специфические навыки, связанные с управлением компаниями определенных отраслей, придут позже. Такой подход можно считать вызовом старым закоснелым руководителям, которые долго и упорно поднимались по служебной лестнице, начиная с клерка и заканчивая президентом компании. Но в большинстве своем, пройдя такой путь, они совсем немного узнали о лидерстве.



Будьте осторожны!

Если, согласно плану, компания должна принять на работу нового менеджера, то все отлично. Но нельзя допускать, чтобы управленческий персонал увеличивался из года в год все более быстрыми темпами. Сотрудники компании, какую бы должность они ни занимали, это всего лишь ресурсы компании, необходимые для достижения поставленных целей. Обновление или расширение управленческого персонала не может быть целью само по себе, но это неотъемлемая часть процесса достижения цели.

Выращивание специалиста по управлению ростом в стенах компании или приглашение его со стороны, по сути, является увеличением ресурсов компании. Вложив кого-либо из сотрудников большие деньги вы совсем не обязательно получите от него максимальную отдачу. Кроме того, компании будет трудно расстаться с этим человеком, как с любой ценностью, за которую пришлось немало заплатить, даже после того, как его услуги уже будут не нужны. Нет ничего хуже менеджера, который находится не на своем месте.

Выращивание специалиста по управлению ростом в стенах компании или приглашение его со стороны, по сути, является увеличением ресурсов компании. Вложив кого-либо из сотрудников большие деньги вы совсем не обязательно получите от него максимальную отдачу. Кроме того, компании будет трудно расстаться с этим человеком, как с любой ценностью, за которую пришлось немало заплатить, даже после того, как его услуги уже будут не нужны. Нет ничего хуже менеджера, который находится не на своем месте.

Что делать?

Как и во всех остальных случаях, здесь можно дать некоторые рекомендации, которые помогут подобрать подходящую кандидатуру для управления компанией в целом или отдельным проектом. Часто для различных отраслей эти ре-

комендации будут различны. Ниже приведено несколько наиболее универсальных предложений.

- Ищите людей или группу людей, достаточно опытных для того, чтобы эффективно управлять ростом компании. Есть менеджеры, специализирующиеся на преодолении кризисных ситуаций. Если после того, как кризис будет преодолен, вы больше не будете нуждаться в их услугах, то разумно не брать их в штат или заключать долгосрочные контракты, а привлекать их, когда это будет необходимо, на правах консультантов или заключать краткосрочные контракты.
- Чтобы максимально сократить период ознакомления нового менеджера с вашей компанией, попробуйте найти наилучшее сочетание лидерских и управленческих качеств потенциального кандидата и его опыта работы в соответствующей отрасли. Такой сотрудник, конечно, обойдется дороже, но с точки зрения компании это выгодное вложение средств.
- Предоставьте им полномочия, необходимые и достаточные для выполнения возложенных на них функций. Если менеджер находится на своем месте, то его следует просто оставить в покое и не мешать работать. Это может привести к необходимости кадровых перестановок и реорганизации структуры управления компанией. Но до тех пор, пока эти изменения способствуют достижению целей, стоящих перед руководством компании, они полностью оправданы.
- По мере развития плана изменяйте соответствующим образом и команду управленцев. Помните: вы нанимали менеджеров для реализации конкретного плана, который к данному моменту уже мог устареть полностью или частично. Следовательно, необходимо оценить достигнутые результаты и откорректировать как сам план, так и состав и структуру ресурсов, необходимых для его реализации.

Все в семью


Наиболее серьезные трудности в управлении возникают обычно в семейных компаниях, независимо от их размера. У истоков большинства таких компаний стоял, как правило, один человек, обладающий особенным чутьем, упорством, мужеством или еще каким-либо выдающимся качеством, которое позволило ему добиться успеха. Однако, когда приходит время передать управление своему преемнику, то часто либо не находится достойного кандидата, который мог бы управлять компанией столь же успешно, либо владелец сам не хочет уходить от дел и передавать управление кому-то другому.

Если момент передачи управления совпадает с периодом сильного роста в экономике или отрасли, то поиск достойного преемника становится не только насущным, но и жизненно важным для компании вопросом. Может так случиться, что человек, который эту компанию создал и сохранил до сегодняшнего момента, не сможет эффективно управлять ей в современных условиях быстрого

роста. Конечно, запах денег способен разрушить и семью, и дружеские отношения, и даже саму компанию

Так что же делать? Вот некоторые идеи.

- Трезво оценивайте управленческие ресурсы, которые есть в наличии, и при принятии любых решений исходите прежде всего из потребностей компании, а не из собственных пожеланий.



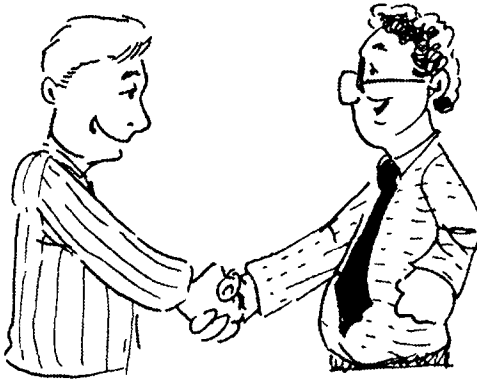
Подсказка

Иногда разумно передать семейный бизнес кому-то постороннему, не связанному родственными узами, хотя бы на время. Есть компании, специализирующиеся на управлении семейными компаниями, и в частности на вопросах, связанных с передачей функций управления. Они могут управлять делами компании, быть судьями или даже лечащими врачами. Оплата их услуг — это особый тип инвестиций, который может сохранить успех компании и мир в семье.

- Не позволяйте личным конфликтам и семейным склокам мешать делам компании. Постарайтесь разграничить деловые и внутрисемейные отношения.
- В случае необходимости, перед тем как принять важное решение, послушайте мнение кого-нибудь не связанного с вашей семьей. Многие адвокаты и бухгалтера работают в семейных компаниях в основном для этого. Их опыт — один из лучших объектов вложения средств. Остальные утверждают, что подобные проблемы, скорее всего, даже не возникнут, если компания будет расти и развиваться в соответствии с четким и реалистичным бизнес-планом. И это единственно верный путь.

Резюме

- На различных стадиях жизненного цикла компании, так же как и на различных стадиях жизненного цикла продукта, требуется прикладывать различные усилия для обеспечения дальнейшего роста.
- Хороший рост — это результат усилий, затраченных сотрудниками компании и ее руководством, включая членов правления, направленных на увеличение доходов компании и жесткий контроль над расходами.
- Слишком быстрый рост может принести компании больше вреда, чем слишком медленный. Компании должны планировать свой рост и развитие так же тщательно, как если бы они составляли план выхода их кризиса, угрожающего банкротством компании.
- Необходимо установить финансовые ориентиры и определить, каким образом они могут быть достигнуты.
- Разорение молодых компаний может быть обусловлено целым рядом причин, но одной из основных является неэффективное управление. И особенно если стратегией компании было предусмотрено достижение высоких темпов роста.
- Ищите людей, а лучше группы людей, которые обладают достаточным опытом и знаниями, чтобы эффективно управлять ростом вашей компании.



Ваши деловые партнеры

В этой главе

- Сотрудничество с другими компаниями
- Поиск наиболее подходящих партнеров
- Согласование плана сотрудничества
- Возможные ловушки

Выражаясь фигурально, ни одна компания не может быть отдельным островом в океане бизнеса. Все компании постоянно взаимодействуют друг с другом. Они зависят от своих партнеров, которые снабжают их сырьем и материалами, предоставляют сведения о рынке, обеспечивают транспортными услугами и т. п. или перерабатывают, упаковывают, распределяют и продают их товары и услуги.

Например, компания по производству стеклотары снабжает консервный завод банками для консервирования, а винно-водочный — бутылками. Во многом компания по производству стеклотары является партнером двух других компаний, так как содействует продвижению на рынок консервированных продуктов и винно-водочных изделий. Аналогично транспортная компания является партнером компании по производству стеклотары, так как обеспечивает доставку банок и бутылок на консервный и винно-водочный заводы. Они все работают вместе и составляют одну *цепочку поставки*.

Цепочка поставки — это система компаний, которые связаны между собой для обеспечения конечного потребителя определенным видом товара или услуги. В последнее время все больше внимания уделяется управлению такими цепочка-

ми, так как это один из наиболее эффективных способов улучшить качество продукции, повысить ее соответствие требованиям клиентов, снизить затраты и увеличить прибыль.

Отчасти возникновение такого типа управления обусловлено стратегией управления качеством продукции, которая направлена на повышение качества продукции и обслуживания клиентов как внутри компании, так и вверх и вниз по цепочке поставки. Но во многом это уже устаревшая концепция взаимодействия. Компания, если она хочет повысить эффективность своей работы, должна прежде всего развивать корпоративный дух у своих сотрудников. Теперь настало время вынести этот дух сотрудничества за пределы компании.

Что кроется за отношениями купли/продажи

Концепция построения партнерских взаимоотношений между компаниями не нова, но для многих отраслей сегодня она обрела новое значение в свете того, что компании ищут способы, позволяющие наиболее эффективно управлять цепочками поставки, особенно с точки зрения материальных затрат и доступности материалов, а также максимизировать ресурсы компаний.

Сегодня недостаточно просто найти поставщика, предлагающего самую низкую цену. Необходимо принимать во внимание ценность для вас того или иного вида ресурса. Необходимо различать понятие цены и ценности.

Товар может быть недорогим, но если он компании не нужен, то для нее он не будет представлять никакой ценности. Сырье и материалы или услуги, необходимые компании, также могут стоить недорого. Но если их характеристики не соответствуют требованиям компании, то они также не будут иметь для нее никакой ценности.

Когда доля прибыли в цене какого-либо товара или услуги крайне мала, то компании-клиенту, которая хочет получить товар или услугу наилучшего качества по минимальной цене, необходимо приобрести товар или услуги в объеме, достаточном большом для того, чтобы такая сделка была выгодна поставщику. В противном случае, если сделка поставщику не выгодна, он найдет другого клиента, которому сможет выгодно продать свои товары или услуги. А компании-клиенту остается только *возможность* найти другого поставщика, и еще не известно, сможет или не сможет он обеспечить ее всем необходимым.

Рассмотрим концепцию сотрудничества.

Покупатель и продавец заключают соглашение, в котором каждая сторона предоставляет определенные преимущества другой стороне. Продолжая, таким образом, тесно сотрудничать, эти компании смогут максимально удовлетворить потребности клиентов, затратив при этом минимальное количество ресурсов. И самое лучшее, что выигрывают от этого обе стороны



Журнал

Построение партнерских взаимоотношений между компанией-клиентом и ее поставщиком можно рассматривать как увеличение ценности конечного потребителя. MacWarehouse – ведущий поставщик компьютеров Apple и Macintosh, внешних устройств и программного обеспечения к ним по почте – предоставляет возможность доставки любого заказа весом менее пяти фунтов в течение 24 часов всего за \$ 3 через Airborne Express. Стоимость доставки в данном случае значительно ниже, чем в среднем по рынку. Но, позволяя MacWarehouse практически бесплатно пользоваться своим транспортом, Airborne Express гарантированно получает большой объем перевозок, за счет того, что компьютерные фирмы постоянно поддерживают высокий спрос на свою продукцию. Следовательно, ей так же выгодно сотрудничать с MacWarehouse, как и MacWarehouse с Airborne Express.


Определение условий сотрудничества

Давайте в качестве примера рассмотрим ассоциацию производителей. Она может нам расставить все точки над *i*.

Одному из участников ассоциации представилась редкая возможность. Он возглавлял один из отделов крупной торговой ассоциации, занимающийся вопросами профессионального развития. Торговая ассоциация, по его мнению, не использовала все его возможности, поэтому, как только это стало возможным, он вышел из состава участников торговой ассоциации и создал собственную компанию. Новая компания не лишилась материальной поддержки ассоциации, во главе ее стоял опытный и деятельный профессионал.

Бывший член ассоциации выбрал поставщика, коммерческого представителя местной полиграфической компании, и решил установить с ним партнерские отношения. Торговый представитель предоставил ему возможность приобретать необходимые товары, причем очень высокого качества. Кроме того, торговый представитель обеспечил высокий уровень обслуживания. Торговый представитель выполнял функции неофициального начальника производства, консультанта, организатора и во-

Подсказка



Одним из ключевых условий успешного сотрудничества является понимание каждым из партнеров организационной системы и философии другого партнера, это дает каждому партнеру возможность предоставлять товары и услуги, в большей степени соответствующие потребностям другого партнера. В большинстве случаев это приводит к повышению качества предоставляемых товаров и оказываемых услуг. Если план сотрудничества был хорошо проработан и согласован обоими партнерами, то, возможно, также снижение затрат.

общее стал наставником для еще неокрепшей компании. Таким образом, отношения явно вышли за рамки взаимодействия продавца и покупателя и вылились в гораздо более тесное сотрудничество.

Но не надо заблуждаться. Торговый представитель честно сделал все, что от него требовалось, и теперь настала очередь ассоциации. Глава новой компании уже сформировал штат более или менее опытных сотрудников, нанял профессионального консультанта и стал выпускать высококачественную печатную продукцию, и все за счет того, что оплатил услуги торгового посредника, что обошлось ему всего лишь на 10 процентов дороже, чем если бы он воспользовался услугами других компаний. Когда ассоциации был нужен кредит, торговый представитель проследил, чтобы его предоставили. Когда полиграфисты торгового представителя объявили забастовку и многие клиенты обратились к услугам других компаний, молодая компания продолжала сотрудничать именно с ним. Каждый партнер помогал другому.

Но в то же время каждый получал то, что ему было нужно. И первое, что должен сделать каждый из партнеров, это выяснить, в чем нуждается другой.

Выбор партнера-поставщика

Лучшими партнерами являются те компании, которые имеют похожую концепцию бизнеса и входят в одну цепочку поставки с вашей компанией. Те поставщики, которые хотят иметь достаточную свободу в определении цены, чтобы самостоятельно конкурировать с другими компаниями — не лучшие кандидаты для начала сотрудничества. Если их стратегия основана только на снижении цен, то, скорее всего, им также придется снижать и качество своих товаров или услуг. А это привело бы к нарушению первого неотъемлемого правила сотрудничества продавца и покупателя

качество продукции или услуг, предоставляемых поставщиком, никогда не должно вызывать вопросов. Поставщик, так же как и компания-клиент, должен быть заинтересован и прилагать все возможные усилия, чтобы обеспечить конечного потребителя товарами или услугами наивысшего качества.

Рассмотренный нами торговый представитель никогда не отступал от этого правила, что и обусловило его успешное сотрудничество с ассоциацией в течение почти 20 лет. Качество печати всегда было превосходным, так же как и уровень обслуживания.

Есть и второе неотъемлемое правило успешного сотрудничества:

несмотря на то что уровень затрат необходимо принимать во внимание, он не может быть основным условием, определяющим эффективность или неэффективность сотрудничества.

Сотрудничество строится исходя из идеи, что оно будет выгодно обеим сторонам как с точки зрения получаемого дохода, так и с точки зрения качества пре-

доставляемых товаров или услуг. Вот что подразумевает сотрудничество.

И торговый представитель, и глава ассоциации знали это. Иногда, конечно, у сотрудников ассоциации возникали мысли о том, что они платят полиграфической компании слишком много. Глава ассоциации знал, что те же услуги можно приобрести и дешевле, причем можно найти компанию, оказывающую услуги того же качества, но по более низким ценам. Но ни в одной компании он бы не нашел такой же качественной упаковки и такого же отношения к клиенту, которое он заслужил за годы совместной работы. Вот чего может лишиться компания в погоне за более низкой ценой. А есть вещи, которые за деньги не купишь.

И наконец, третье правило взаимовыгодного сотрудничества.

при выборе партнера стоит отдавать предпочтение тем компаниям, которые по размерам соответствуют вашей компании, или по крайней мере тем, которые работают так, как если бы они соответствовали.

Сотрудничество огромного конгломерата и небольшой компании, оказывающей какие-либо услуги, может быть основано на равенстве сторон и по крайней мере в течение какого-то короткого периода времени быть выгодным для обоих.

В рассмотренном нами примере полиграфическая компания сильно превосходила ассоциацию по размеру и по уровню профессионализма. Но ее торговый представитель строил взаимоотношения с ассоциацией, как если бы за ним не стояла гигантская корпорация. А глава ассоциации никогда не обращался напрямую в полиграфическую компанию, хотя, конечно, он мог это сделать в любое время. В данном случае такая стратегия устраивала обе стороны.

Соглашение о сотрудничестве

Все основные положения соглашения о сотрудничестве, как и любого контракта, должны быть согласованы обеими сторонами. Причем согласовывать все условия следует с особой тщательностью по следующим причинам:

вашей компании придется работать с поставщиком на основании условий, предусмотренных в соглашении о сотрудничестве, вплоть до окончания этого сотрудничества;

во многих случаях соглашение ограничивает или устраняет возможность последующего пересмотра жестко определенных условий, например скидок с це-

Будьте осторожны!



При обсуждении условий сотрудничества, помните, что ваш партнер также ожидает получить некоторые преимущества. Вы можете пойти на уступки там, где это возможно, но в тех областях, где компании нужна поддержка, вы должны твердо отстаивать свою позицию. Конечной целью для вашей компании является получение на максимально выгодных условиях тех ресурсов поставщика, которые вам больше всего необходимы.



Будьте осторожны!

В процессе сотрудничества вы можете столкнуться с некоторыми неожиданными неприятностями, например, вы можете потерять связь с контактным лицом или представителем вашего партнера. Сотрудничество компаний, которые не провели надлежащую подготовительную работу или еще не установили прочных взаимоотношений, может на этом и закончиться. Прежде согласиться на предлагаемые условия, убедитесь, что он или она является официальным представителем. И обязательно оформите соглашение в письменной форме!

ны или графика поставок. Если соглашени будет реально работать, партнеры должны сразу обговорить подобные условия, чтобы каждая сторона смогла соответствующим образом организовать процесс производства.

В соглашении должна быть предусмотрена возможность внесения изменений. Партнеры могут договориться о проведении регулярных встреч, например, раз в квартал или раз в год, чтобы оценить произошедшие изменения и установить новые цены, объемы поставок и другие параметры соглашения в соответствии с новыми экономическими условиями.

Первое соглашение может стать моделью других таких соглашений или по крайней мере одной из связующих нитей в целой системе взаимоотношений компании со всеми ее поставщиками. Поскольку ваше первое соглашение может послужить об-

разцом для следующего соглашения, убедитесь, что в нем обговорены наилучшие для вас условия.

В хорошем соглашении должны быть особо подчеркнуты ожидания и преимущества данного сотрудничества для каждой из сторон — что компания рассчитывает получить от поставщика и что поставщик рассчитывает получить от компании. И каждая из сторон — и компания-клиент, и поставщик — должна рассчитывать на соблюдение условий соглашения другой стороной.

Что должно содержать соглашение о сотрудничестве?

Некоторые пункты могут меняться в зависимости от конкретной компании или отрасли, но следующие положения присутствуют практически в любом соглашении:

- *Обозначьте предполагаемый срок, в течение которого будет действовать соглашение, чтобы не у одной из сторон не возникло заблуждений на этот счет.* Соглашение может заключаться на относительно короткий срок, связанный со сроком реализации конкретного проекта или проведением конкретного мероприятия, или длительный срок, с целью определения долгосрочных отношений между двумя компаниями. Краткосрочные соглашения позволяют обеим сторонам узнать на практике, какие плюсы и минусы они могут получить от сотрудничества друг с другом. Насколько эффективно это

сотрудничество? Насколько удобны его условия? Конечно, краткосрочные соглашения могут как способствовать успеху компании, так и оказать отрицательное воздействие на ее рост и развитие.

- *Установите основные параметры деятельности для обоих партнеров.* Например, вы можете установить минимально необходимый уровень качества предоставляемых поставщиком товаров или оказываемых им услуг, критерии надежности и сроки доставки товаров или оказания услуг. Для компании-клиента могут быть установлены определенные условия и сроки оплаты товаров и услуг, а также предоставление гарантий оплаты. Поставщик, заключивший с компанией-клиентом соглашение о сотрудничестве, вправе ожидать, что обязательства по оплате перед ним компания исполнит в первую очередь. Это может означать погашение задолженности по оплате в срок менее 30 дней, если 30 дней — это стандартный срок погашения обязательств в данной отрасли, или погашение обязательств перед этим поставщиком в первую очередь, а потом перед всеми остальными, если у компании временно не хватает свободных денежных средств. Первоочередное погашение обязательств по оплате поставленных товаров или оказанных услуг — это наиболее важный и одновременно наиболее сложный пункт соглашения, с точки зрения поставщика, но он должен быть самым важным и для вашей компании, особенно в тех соглашениях, где она выступает в роли поставщика.

- *Укажите все возможные случаи отступления от условий соглашения, в том числе и какие-то форс-мажорные ситуации, возникающие на рынке или в отрасли.* Это очень тонкий пункт соглашения, потому что до тех пор, пока компания-клиент не хочет попадать в ситуации, когда ей будет трудно исполнять условия соглашения, она также хочет, чтобы и поставщик избегал таких ситуаций, а не пытался использовать этот пункт для того, чтобы уклониться от исполнения условий соглашения.

Очевидно, что компания-клиент со своей стороны хочет получить максимум свободы и в то же время ограничить свободу поставщика. Однако не надо думать, что здесь возможно соблюсти интересы лишь одной из сторон. Если

Подсказка



Ключевым условием для успешного сотрудничества между поставщиком и компанией-клиентом является способность обеих сторон построить выгодные взаимоотношения. В основе устойчивых взаимоотношений лежит ежедневное согласование всех деталей производства и поставки каждого товара или услуги, что возможно только при наличии доверительных отношений между обеими сторонами. Доверительные отношения играют важную роль и в определении цен на товары и услуги и в определении самих товаров и услуг, которые компания-клиент хотела бы получить от поставщика.

хорошо проработать этот пункт, то можно установить такие условия, которые будут приемлемы для обеих сторон, то есть одна сторона получит то, что хотела, а другая будет думать, что она от этого только выигрывает.

Возможные ловушки

Независимо от того, сколько усилий прикладывает компания для построения устойчивых взаимовыгодных партнерских отношений со своим поставщиком, она все равно может попасть в ловушку. Некоторые из них довольно очевидны, другие не совсем, но постарайтесь обойти их все, когда будете составлять проект соглашения или подписывать его.

Вот некоторые, с которыми мы сталкивались.

- *Даже соглашение, заключенное на самых выгодных условиях, в связи с изменением внешних или внутренних условий может потерять свою привлекательность для одной из сторон.* Изменения в самой компании или в отрасли могут привести к тому, что заключенное ранее соглашение теряет свою значимость для одного или для обоих партнеров — и, скорее всего, если бы они заключали это соглашение сейчас, то заключали бы его с другим, более выгодным партнером. Если компания не связана с поставщиком контрактом, то она, конечно, может разорвать соглашение о сотрудничестве. Но если делать это слишком часто, то может оказаться, что ни один из поставщиков не захочет быть партнером вашей компании.
- *Соглашение могло быть рассмотрено как контракт.* В некоторых отраслях так сложилось, что рукопожатие означает ничуть не меньше, чем заключение контракта в письменной форме. Актрисе Голливуда Ким Бессинджер пришлось заплатить неустойку в несколько миллионов долларов за отказ сниматься в фильме «Боксирующая Елена». Хотя она дала обещание продюсерам только в устной форме, суд решил, что в киноиндустрии многие миллионные контракты заключаются посредством простого рукопожатия. Если вы отказываетесь заключать соглашение, на подготовку которого поставщик уже затратил свое время и деньги, то суд может расценить это как недобросовестное поведение. В самом лучшем случае это обернется для компании лишними расходами и головной болью. Заключайте соглашения осознанно, четко выражая свои намерения и следуя им, и только тогда, когда вам это действительно необходимо, в противном случае приготовьтесь к последствиям.
- *Соглашения о сотрудничестве ограничивают свободу партнеров.* В соответствии с условиями соглашения компании, возможно, придется изменить график производства и отгрузки продукции. Это может и составлять проблему для компании, если только при этом, вследствие вносимых изменений, она не теряет остальных клиентов.
- *Неполное соглашение может стоить большого количества денег в другом месте.* Если компания заключает с поставщиком товаров или услуг соглашение

о сотрудничестве, то она должна убедиться, что соглашение охватывает все возможные аспекты относительно товаров и услуг, производимых и оказываемых поставщиком. Дело в том, что поставщик может уступить требованиям компании-клиента и снизит цену на один вид товара или услуги, но в то же время увеличить цену на другой. При согласовании условий постарайтесь обсудить и внести в соглашение все существенные моменты.

- **Включите в соглашение о сотрудничестве такие условия, которые бы стимулировали поставщика работать еще лучше.** Компания только выиграет от того, что включит в соглашение о сотрудничестве дополнительные стимулы для поставщика, помимо первоочередного погашения обязательств. Например, можно предусмотреть следующее условие, компания приобретает партию материалов по более высокой цене, если процент брака в предыдущей партии был ниже определенного уровня. В этом случае, мало того что компания получает материалы, имеющие оптимальное соотношение параметров «цена — качество», она еще и расширяет взаимоотношения с поставщиком, что необходимо для стабильного продолжительного сотрудничества. Такое условие выгодно для обоих партнеров.

Включите подобные условия и в соглашения о сотрудничестве с другими партнерами, для которых ваша компания является поставщиком. Если ваша компания уже разработала примерную форму соглашения для сотрудничества со своими поставщиками, то ей будет намного проще заключать соглашения и со своими клиентами.

Кроме того, если компания берет на себя инициативу создания и развития партнерских взаимоотношений, то, независимо от того, является ли она компанией-поставщиком или компанией-клиентом, она с большей вероятностью добьется реализации финансовых и иных целей, стоящих перед ней, в рамках этого сотрудничества.

Резюме

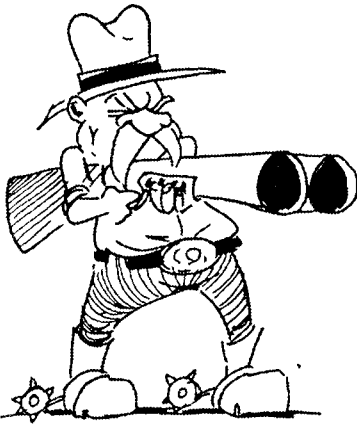
- **Поставщики, с которыми сотрудничает ваша компания, могут повысить ценность предоставляемых ей товаров и услуг как с точки зрения цены, так и с позиции качества.**

Будьте осторожны!



Любое сотрудничество в той или иной степени базируется на доверии сторон. В конце концов, мы все считали, что конкуренция способствует улучшению качества товаров и услуг, что поставщики будут лучше обслуживать своих клиентов, если им придется за них бороться. Поэтому заключать соглашение о сотрудничестве имеет смысл только тогда, когда между будущими партнерами уже существуют хорошие деловые взаимоотношения или когда вы уверены, что данное сотрудничество выгодно обеим сторонам примерно в равной степени.

- Первое, что нужно сделать для установления партнерских взаимоотношений, это определить, что вы хотите от вашего партнера.
- Поставщик должен быть заинтересован в предоставлении конечным потребителям товаров и услуг наивысшего качества не меньше, чем компания-клиент, которая по отношению к конечным потребителям является поставщиком.
- Сотрудничество не может строиться только исходя из соображений экономии затрат.
- Поставщик должен соответствовать размеру компании-клиента и ее философии.
- Заключайте соглашения о сотрудничестве на как можно более выгодных условиях и старайтесь при этом не попасть в ловушку.



Поиск и устранение проблем

В этой главе

- Поиск внутренних проблем
- Организация системы контроля
- Принятие решения о проверке компании
- Обнаружение ошибок
- Определение эффективности деятельности

Первым свидетельством того, что кто-то или что-то могут отклоняться от идеального сценария действий, был тот факт, что Адам согласился попробовать яблоко, предложенное Евой. Кроме того что, откусив яблоко, Адам нарушил указания, данные ему свыше, он еще и поставил под угрозу их дальнейшее существование в райском саду. Ведь от них требовалось наслаждаться садом и всеми его плодами, кроме плодов дерева познания. Так что эти два менеджера были изгнаны и, возможно, заменены другими. Но тогда, как и сейчас, выбор подходящих квалифицированных кандидатов был крайне ограничен.

Этот пример показывает, что, несмотря на прекрасно составленные планы и четкие инструкции, дела могут пойти совсем не так хорошо, как вы планировали. Менеджеры, работавшие в компаниях, которые сталкивались с подобными проблемами, уже осознали, насколько важна система внутреннего контроля.

В Главе 13 мы рассматривали систему внутреннего контроля в бухгалтерском учете. Но это только часть деятельности компании. Важно, чтобы компания имела действенную систему контроля над всей своей деятельностью как для тех случаев, когда ошибки допускают намеренно, так и для тех, когда они возникают случайно.

Система контроля действует как в отношении отдельных операций компании, так и в отношении всей ее деятельности в целом. Поэтому вне зависимости от того, отвечаете ли вы за всю компанию или только за один из ее отделов, вам будет полезно знать о системе внутреннего контроля.

Назревают неприятности?



Будьте осторожны!

Лучше всего установить систему внутреннего контроля еще до того, как возникнут первые проблемы. Если ваша компания находится в кризисной ситуации, то пытаться создать систему внутреннего контроля на этом этапе все равно что пытаться заправить гоночную машину на крутом вираже. Поэтому лучше не пытаться этого сделать, а еще лучше не доводить до этого. И никто не будет махать желтым флагом, чтобы притормозить ваших конкурентов, чтобы вы могли сделать остановку и заправиться.

Иногда грядущие неприятности бывает довольно легко распознать, например, в магазине. Ежедневные доходы не всегда покрывают ежедневные расходы, что приводит к отрицательной величине денежного потока. Поставки новых товаров задерживают, недовольство персонала растет, а эффективность работы падает. В итоге оказывается, что менеджмент принял неверное решение. Доля, занимаемая на рынке, падает. Мораль снижается.

Если в компании был разработан стратегический план, который содержал определенный перечень действий, то первое, что необходимо сделать, это проверить были ли выполнены все действия, предусмотренные планом. Если нет, то, скорее всего, это и есть причина возникновения проблем. Компании — это комплексные системы, если одна цель, поставленная перед компанией, не достигнута, это прямо или косвенно повлияет на достижение всех остальных

целей. Исправьте допущенные ошибки, и, возможно, компания пойдет на поправку.

Но часто проблемы, с которыми сталкиваются компании, являются более тонкими и более сложными, чем в рассмотренном примере, они имеют глубокие и разносторонние последствия, несмотря на то, что поначалу кажутся очевидными. Система внутреннего контроля предназначена как раз для выявления и устранения таких проблем.

Насколько эффективна эта система контроля?

Наличие эффективной системы контроля — это необходимое условие безопасности бизнеса, но для того, чтобы система была эффективной, необходимо, чтобы ее создание не было самоцелью. Как узнать, эффективна ли система контроля или нет?

- Она достаточно гибкая, и ей легко управлять.
- Она не требует больших затрат для текущего содержания и развития.
- Она излишне не бюрократизирована.
- И, что наиболее важно, она способна просчитать последствия тех или иных ситуаций, позволяя компании заранее выявлять и исправлять допущенные ошибки.

Составляющие эффективной системы контроля довольно очевидны, но тем не менее приведем их здесь еще раз.

- В основе эффективной системы контроля лежит установление нормативных или плановых показателей деятельности. Для каждого вида деятельности — производственной, торговой, посреднической — в рамках системы контроля должны быть установлены нормативные показатели, на основании которых можно было бы оценить результаты этой деятельности. Если таких нормативных показателей нет, то сотрудникам компании будет не с чем сравнить достигнутые результаты, чтобы понять, что что-то идет не так, или они могут не прийти к единому мнению касательно оценки сложившейся ситуации.
- Компания должна использовать нормативные показатели для оценки фактических результатов деятельности. Например, размер годового бюджета — это *абсолютная величина*, с которой сравниваются показатели годового объема продаж. Все остальные показатели — от выпуска до реализованной продукции — оцениваются на основании этих двух. Это может показаться очевидным, но компании — это в основном группы людей... а большинству людей свойственно и ошибаться, и заблуждаться.
- В случае возникновения каких-либо отклонений от нормативов, в рамках системы контроля необходимо определить, являются ли эти отклонения существенными. Политикой компании может быть предусмотрено, что существенными считаются, например, отклонения свыше пяти процентов в большую или меньшую сторону. Или вы можете определить границы существенности отклонений для каждого отдела или каждого проекта. Значения этих границ должны быть закреплены в системе контроля. Не стоит ждать, пока вы на собственном опыте поймете, какое снижение показателей является критическим.
- Если отклонение является существенным, то есть превышает максимально допустимый уровень, необходимо предпринять соответствующие меры. Некоторые стандартные операции можно также закрепить в самой системе контроля.

Эти рекомендации по организации контрольной системы могут показаться слишком общими. Но есть другие параметры, по которым можно определить, эффективно или нет работает система контроля. Давайте рассмотрим некоторые из этих параметров более подробно.

Своевременность и применимость

Средства контроля, которые существуют в теории, но не применяются на практике, можно сказать, что и не существуют вовсе. Кроме того, от тех, которые существуют, но используются очень редко, также мало толку. Установите и применяйте различные средства контроля, в том числе и систему нормативных показателей, так, чтобы как можно точнее оценить текущую деятельность компании.

Давайте в качестве примера рассмотрим магазин розничной торговли, специализирующийся на продаже вина и другой алкогольной продукции. Одной из наиболее распространенных ошибок, которую допускают подобные компании, является то, что они не планируют, а затем не стремятся достичь определенного объема продаж за определенный срок — за неделю, за месяц — каждого вида продукции. В нашем примере ошибка владельца магазина состояла в том, что он заблаговременно не позаботился о системе контроля, и это дорого ему обошлось.

Обратим внимание на купленное магазином для последующей реализации отличное дорогое ирландское виски. Оптовый продавец продал его по очень выгодной цене, что позволяло магазину получить больше прибыли от продажи каждой бутылки. К сожалению, владелец магазина не сумел правильно определить, сколько ему понадобится времени, чтобы продать эти три ящика, в то время как, даже принимая во внимание очень высокую норму прибыли, ему необходимо реализовать в течение шести месяцев.

Когда в конечном счете через 18 месяцев ему пришлось продать свой магазин, у него все еще оставались два с половиной ящика. В розничную цену пришлось включить плату за хранение всего запаса виски на складе, что увеличило его стоимость приблизительно на 38 центов с каждого доллара. Таким образом, магазин не только потерял потенциальную прибыль, но и значительную часть средств, вложенных в формирование запасов

Экономичность создания и функционирования

Одним из существенных недостатков многих систем контроля является то, что они требуют значительного количества ресурсов, например рабочего времени сотрудников. Исходя из стереотипа, что «чем больше, тем лучше», некоторые компании проводят многократные проверки, составляют разнообразные отчеты, затрачивая на осуществление контроля больше средств, чем он позволяет сэкономить.

Это не правильно. Система должна быть как можно более простой и как можно в большей степени автоматизирована. Так вы сможете быстрее принимать решения, сравнивая фактические данные с установленными нормативами, не затрачивая при этом много сил и времени на проведение анализа.

В случае с розничным магазином можно было бы просто создать электронную таблицу для отражения информации о максимально допустимых сроках реа-

лизации различных видов продукции в соответствии с долей прибыли в цене каждого из них. Чем ниже доля прибыли в цене, тем меньше будет этот срок, так как, чтобы получить тот же объем прибыли, необходимо обеспечить более высокие объемы реализации. Это простое решение для многих розничных продавцов является просто чудом.

Более высокая доля прибыли в цене на ирландское виски в рассматриваемом примере, возможно, и делает его более выгодным товаром, с точки зрения розничного продавца. Но перед тем, как приобретать его для последующей реализации, розничному продавцу необходимо посмотреть, каковы были объемы продаж данного товара за по-

следние несколько лет — две бутылки за три года, — тогда риск, связанный с приобретением этого товара, был бы для него очевиден. Владея магазином, специализирующимся на продаже вина, он мог бы предположить, что виски вряд ли будет пользоваться особой популярностью у его постоянных покупателей. Каким бы выгодным ни был товар и каковы бы доли прибыли ни были заложены в его цену, магазин не сможет получить эту прибыль до тех пор, пока не продаст этот товар.

Подсказка



При использовании систем внутреннего контроля, прежде всего, оценивайте результаты основной деятельности компании. При включении в анализ результатов сопутствующей или побочной деятельности, вы можете исказить результаты и не понять истинного положения вещей. Для того чтобы результаты были более точными, на каждом этапе анализа уделяйте особое внимание основным видам деятельности

Максимальная точность

Какой бы совершенной ни была система внутреннего контроля, решения все равно принимает человек, а для того, чтобы решение было обоснованным, ему необходима точная информация. И кто бы ни занимался сбором этой информации, он обязан обеспечить максимальную точность. Даже самый гениальный менеджер не сможет принять верное решение, основываясь на неточной информации. И это правило применимо как в условиях маленького розничного магазинчика, так и в условиях огромного производственного конгломерата.

Если бы владелец магазина в нашем примере оказался бы достаточно прозорливым и применил средства системы внутреннего контроля по истечении шести месяцев — максимально допустимого срока для реализации приобретенных запасов виски, — он бы, скорее всего, оценил следующее:

- размещение полок, на которых находятся бутылки ирландского виски;
- чистота тех сортов, объем продаж которых являются минимальными, по сравнению с другими, более популярными сортами;
- историю этого продукта как части «эксклюзивных товаров», представленных в магазине;

➤ близость предпраздничных дней, которые всегда связаны с ростом объемов продаж, например Дня св. Патрика.

Учесть все эти детали при принятии решения нелегко, но для успешного ведения дел это просто необходимо!

Анализ причин возникновения проблемы

Когда вы сравниваете фактические результаты с плановыми или нормативными, то становится очевидно, в каких областях вы не добились желаемого. А вот причины этого обнаружить не так просто. Одной из основных задач системы внутреннего контроля является поиск этих причин и их устранение для предотвращения последующих неудач.

В эпизоде одной старой комедии продавец Херб Тарлик рассказывал об одном из своих клиентов, с которым у него всегда возникают проблемы, потому что он никогда сразу не платит за товары и каждый раз придумывает новое оправдание, почему он не может заплатить.

«Он не расплатился со мной 20 раз. И только тогда я понял, в чем дело» — говорил Тарлик. Очевидно, Херб и его начальство были не в состоянии проанализировать ситуацию и найти источник проблемы. Конечно, но в кино это выглядит очень забавно, но, если то же произойдет в вашей компании или в вашем отделе, вряд ли вы будете смеяться.



Будьте осторожны!

Независимо от того как к этому относится ваша или любая другая компания, помните, что для того, чтобы система контроля была эффективной, результаты деятельности компании должны иметь количественную оценку. Просто знать о существовании проблемы недостаточно. Компания должна знать, каковы масштабы и последствия данной проблемы, чтобы выработать адекватную систему мер по ее устранению. На любом суде время от времени может что-то случиться, вопрос в том, насколько серьезным будет это происшествие? Одно дело, когда вы путешествуете на комфортабельном круизном лайнере, и совсем другое, если вы плаваете на «Титанике»?

Подотчетность одному лицу

Ответственным за управление системой внутреннего контроля может быть начальник отдела или другого структурного подразделения. Но вряд ли стоит возлагать эти функции непосредственно на исполнительного директора, потому что он должен на основании рекомендаций системы внутреннего контроля предпринимать соответствующие действия. (Ведь судья не является одновременно и исполнителем вынесенного приговора.) При этом еще очень важно, чтобы ответственность за надлежащую организацию и функционирование

системы контроля лежала на одном человеке. Иначе задача окажется невыполнимой. Если допустить, что ответственными являются сразу несколько человек, то получится, что ни один из них, по сути, ответственным не будет.

Проверка компании

Если система внутреннего контроля работает неэффективно, разумно провести внешнюю проверку компании. Это может оказаться довольно сложным и нелегким делом.

В деловом мире под внешней проверкой понимают как финансовую процедуру, которая заключается в полной и всесторонней проверке деятельности компании внешними исполнителями, независимыми от компании. Многие компании проводят такие проверки ежегодно, чтобы убедиться в правильности ведения учета и составления отчетности. Проведение внешней проверки стоит довольно дорого, но чаще всего это полностью оправданное вложение средств. Внешний аудит не только помогает навести порядок в бухгалтерском учете перед началом нового финансового года, но также предоставляет различным пользователям финансовой информации — в первую очередь совету директоров и Налоговому управлению, а также его органам — доказательства ее достоверности во всех существенных аспектах.

Внешнему аудиту может быть подвергнуты любые операции, осуществляемые компанией, начиная с производства товаров, их реализации и заканчивая послепродажным обслуживанием. Воспринимайте аудит как всестороннюю проверку правильности ведения бухгалтерского учета, составления бухгалтерской отчетности и соблюдения при этом соответствующих требований законодательства.

Внешний аудит, в отличие от средств системы внутреннего контроля, применяется в последнюю очередь, и его результаты являются окончательными. Большинство средств контроля позволяют в отдельности анализировать определенные аспекты деятельности компании. Вернемся к нашему примеру, когда владелец магазина не смог продать три ящика ирландского виски в течение шести месяцев. При проведении внешней проверки аудиторы учли бы не только отсутствие спроса и, следовательно, минимальный объем продаж данного вида товара, но еще и другие обстоятельства такие, как:

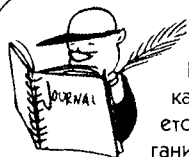
- когда и почему был куплен этот товар, в данном случае ирландское виски;
- у какого оптовика был приобретен этот товар и какова история взаимоотношений этого оптовика с рассматриваемым магазином;
- какое воздействие оказала покупка этого товара на финансовые результаты и, следовательно, финансовое положение магазина в течение первой недели, первого месяца, первого квартала и в целом за год;
- оценка рациональности решений покупателя и способности их принимать с учетом всех решений, принятых в рассматриваемом периоде.

Конечно, при проведении аудита проверке подвергаются самые разные виды деятельности и операции компании. Действительно ли неудачу, связанную с покупкой виски, можно считать аномальной? Возможно, это было всего лишь самое худшее из нескольких неудачных решений. Возможно, при других обстоятельствах виски продавалось бы лучше и вполне могло бы стать одним из са-

мых выгодных товаров. В ходе аудита выявляются различные проблемы, причины и условия их возникновения и, возможно, скрытые возможности и резервы компании.

Часто компании боятся, что в ходе аудита могут выясниться какие-то негативные обстоятельства, которые компания хотела бы скрыть, точно так же, как большинство из нас боятся проходить ежегодный медицинский осмотр. Но именно по этой причине аудит — это лучший способ проверить деятельность структурных подразделений компании или выявить ошибки и упущения, которые препятствуют структурным подразделениям показывать максимальные результаты.

Вопреки распространенному мнению и всяческому опасениям, компаний, которые пострадали из-за результатов аудиторской проверки, единицы. Чаще всего ее результаты как раз, наоборот, приносят пользу компании. Аудит, во-первых, помогает выявить и устранить причины снижения эффективности деятельности, таким образом, компания снижает свои расходы и максимизирует прибыль. Во-вторых, аудит помогает определить, в каких направлениях необходимо повышать квалификацию персонала компании, то есть он способствует развитию трудовых ресурсов компании. Конечно, многое зависит от отношения компании к внешнему аудиту и к полученным в ходе его проведения результатам.



Журнал

Развитием и совершенствованием методологии проведения аудита, так же как и повышением качества управления, на международном уровне занимается Международная организация по стандартизации, в которую входят организации более чем 100 стран. Начиная с 1987 года ей был разработан ряд международных стандартов в области аудита. Ее основная цель состоит в том, чтобы облегчить международный обмен товарами и услугами. Компания, которая хочет получить сертификат соответствия стандартам ISO 9000, должна пройти определенную проверку, по результатам которой ей выдается сертификат соответствия

Оценка системы принятия решений

Одной из наиболее распространенных ошибок, выявляемых в результате всесторонней проверки (проверки, охватывающей не только финансы компании, но и более широкий круг вопросов), является логика принятия решений руководством компании. Во многих случаях, особенно в семейном бизнесе, который растет и развивается более или менее спонтанно, принятое решение — это часто результат смещения нескольких рациональных подходов и личных интересов, которыми руководствовались еще дядя Марв и тетя Герти, когда создавали эту компанию. Как вы, наверное, догадались, ни к чему хорошему это не приведет.

Успех компании — это прежде всего верно принятые решения. Понять это довольно просто, гораздо сложнее сделать. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам принимать верные решения.

➤ *При решении какого-либо вопроса всегда учитывайте цели компании.* При принятии решения необходимо учесть массу различных обстоятельств, не последними из которых является текущая рыночная ситуация и цели, стоящие перед компанией. Если возникает проблема, рассмотрите ее в свете обстоятельств, сложившихся на данный момент, при этом принимаемое решение обязательно должно быть направлено как на решение этой проблемы, так и на достижение целей компании.

➤ *Определите ваши цели и подход к проблеме.* После того как вы обозначили проблему, определите цель и способ ее достижения. Установите, в течение какого времени эта цель должна быть достигнута, сколько для этого потребуется средств и все остальные необходимые параметры. Мы все прекрасно знаем, что происходит, когда менеджеры не уделяют этому этапу должного внимания: они совершают хаотичные движения, бросаясь от одной проблеме к другой, управляемые кризисом, вместо того, чтобы управлять им.

➤ *Соберите всю необходимую информацию.* Для того чтобы обозначить проблему, вам, вероятно, пришлось использовать какие-то данные. Этих данных может быть достаточно для того, чтобы среагировать на проблему, но для того, чтобы определить, как именно, вам понадобится дополнительная информация. Перед тем как предпринять что-либо, соберите всю необходимую информацию и проанализируйте ее в соответствии с поставленными целями и выбранной системой методов. В результате анализа вы можете получить искаженные результаты, если исходная информация будет неполной. Чем больше информации для

Подсказка

В рамках процедуры принятия решения выработайте план действий, в котором предусмотрено столько шагов, сколько необходимо для решения проблемы. Причем имейте в виду, что небольшими шагами идти к намеченной цели легче.



Будьте осторожны!

Как бы сложно ни была организована та или иная компания, решать возникающие проблемы необходимо в определенной последовательности, доводя каждое действие до конца. Если руководитель одного отдела разобрался с возникшей у него проблемой, но при этом создал проблему другому отделу, то пользы от такого решения немного, это всего лишь «перекладывание с большой головы на здоровую». На самом деле подобное решение может только ухудшить ситуацию, так как оно способствует возникновению разногласий и противоречий между различными структурными подразделениями, а также развитию конфликтов между ними.



анализа, даже если она местами дублируется, тем более точными будут его результаты.

- *Составьте план исполнения намеченных мероприятий и придерживайтесь его.* После того как вы проанализировали имеющиеся данные с учетом текущей ситуации, определили цель и способы ее достижения, составьте план действий, которые могут исправить ситуацию. А затем выполните его. Убедитесь, что перечень действий является достаточным для решения проблемы. Британский государственный деятель Дэвид Ллойд Джордж однажды сказал, что «трудно перепрыгнуть пропасть в два прыжка». Та же логика применима и здесь.
- *Оцените полученные результаты.* Первый вопрос, который вы должны себе задать: решена ли проблема? Второй вопрос: какое влияние это оказало на остальные сферы деятельности компании? Оцените, какое воздействие оказал на компанию процесс решения проблемы. Определите, насколько ценным является выработанный вами подход к решению проблем в других областях. Но, что еще более важно, вернитесь на шесть, девять и двенадцать месяцев назад и удостоверьтесь, что предпринятые вами действия действительно дали желаемые результаты.

Десять способов определить эффективность

Для того чтобы процветать, любая компания должна иметь действенную систему прогнозирования и выявления проблем по мере их возникновения. Кроме того, ей также необходима структура, отвечающая за принятие различного рода решений, что повышает эффективность ее деятельности. Все это необходимо для успешного развития компании в долгосрочной перспективе.

Системы и структуры, конечно, необходимы. Но трудовые ресурсы также играют важную роль, возможно даже самую важную, в процессе развития компании и достижения успеха.

Можете ли вы сказать, что работаете на благо своей компании максимально эффективно? Обратите внимание на следующие моменты, на их основании вы сможете сделать вывод, делаете ли вы и все, кто вас окружают, все возможное для процветания вашей компании.

1. *Существуют ли документ, в котором в письменной форме закреплены цели и действия, необходимые для их достижения, что позволяет управлять вашим временем и временем компании?* Если план не существует на бумаге, то можно считать, что он не существует вообще. А если план не является инструментом управления и не организует действия сотрудников компании, то лучше вообще от него отказаться.
2. *Работаете ли вы с максимальной отдачей все время?* Хотя классическое определение управления — это выполнение поставленных задач посредством других людей, большинство руководителей не только управляют, но и выполняют ряд других обязанностей. В то же время не стоит возлагать на себя обя-

занности, которые следует делегировать другим исполнителям. Компания платит вам за то, чтобы вы обеспечили максимальную эффективность работы вашего отдела.

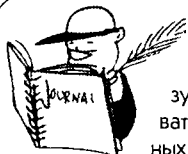
3. *Что вы знаете об организации финансов вашей компании?* В кабинетах дантистов можно иногда встретить такие плакаты: «Не обращайтесь на проблемы с зубами, и они отпадут сами собой». Тот же самое можно сказать и о финансах компании. Естественно, что в компании есть люди, ответственные за ее финансовое состояние — бухгалтера и аналитики, — но разве о здоровье ваших зубов должен заботиться только дантист? Внешите свою лепту в поддержание финансовой устойчивости вашей компании.
4. *Считаете ли вы себя ответственным за выполнение задач, которое вы лично поручили кому-то еще?* Если вы ставите себя выше правил, это значит, что правил не существует вовсе. Но тем не менее для исполнения порученных вами заданий также требуется соблюдение определенных правил. Помните: руководитель подает пример своим подчиненным, плохой или хороший, зависит от самого руководителя. Вы бы хотели, чтобы под вашим началом находились сотрудники, которые относятся к исполнению своих обязанностей так же, как вы к исполнению своих?
5. *Оцениваете ли вы свои идеи и поставленные цели с точки зрения их реалистичности?* Со временем все меняется. Мы все это прекрасно знаем, но тем не менее часто продолжаем двигаться в соответствии с ранее заданным направлением, преследуя некогда установленные цели. Если, конечно, вам не подвластно все на свете, то происходящие изменения, скорее всего, затронут и вашу деятельность. Если вы хотите идти против течения, то, возможно, вам придется менять что-то в самый ответственный момент или вообще избрать другое направление движения. Именно поэтому мой друг утверждает, что парусный спорт — это лучшая школа для начинающих менеджеров. Те, кто хорошо чувствуют ветер и вовремя меняют паруса, добиваются колоссальных успехов. С другой стороны, те, кто упорно не желают скорректировать курс или оснастку, сходят с дистанции.
6. *Проводите ли вы периодически оценку своей работы и достижений ваших подчиненных?* Быть одному на вершине, конечно, одиноко, какой бы высокий пост вы ни занимали, но умный руководитель знает, как избавиться от этого одиночества. Он знает, что не может позволить себе работать без соответствующей отдачи от тех, кто понимает его цели.

Будьте осторожны!



Не стоит уподобляться руководителям, которые считают, что управление вверенным им отделом заключается в управлении подчиненными им людьми. И часто они забывают о том, что должны спрашивать не только с подчиненных, но и с себя. Руководители должны быть примером для всех остальных сотрудников и олицетворять корпоративную этику компании, так, по крайней мере, воспринимают их окружающие.

Кроме того, здесь важно отметить следующее: если вы дали своим подчиненным возможность участвовать в принятии решений, доверяйте их мнению. В конце концов, чем меньше ответственности и полномочий вы передаете вашим подчиненным, тем более пристально вам придется контролировать их действия.



Журнал

Когда нужно оценить то, что находится к нам ближе всего, — нас самих или результаты нашей работы, — мы все становимся близорукими. Прежде чем требовать отдачи от других — вашего начальства, ваших коллег или даже от подчиненных, — трезво оцените результаты своей деятельности и свой вклад в достижение общей цели, в противном случае вы просто обманываете сами себя и свою компанию. Вы, конечно, не должны вести себя в точности как Эд Коч, бывший мэр Нью-Йорка, который каждую встречу с жителями города начинал с вопроса: «Ну, как я справляюсь?» Но вам следует попросить своих коллег и подчиненных быть с вами искренними и честными. А затем продемонстрировать, что вы цените их помощь и конструктивную критику. Помните сотрудник, который не боится задать вопрос или высказать свои сомнения принесет вам больше пользы, чем тот, кто просто улыбается и соглашается со всем, что вы скажете.

7. *Подвергаются ли политика и мероприятия компании периодическому пересмотру?* Периодическая оценка всех действий компании, направленных на обеспечение максимального соответствия требованиям рынка, является необходимым условием для того, чтобы и дальше соответствовать его требованиям. Некоторые менеджеры предпочитают все приводить к «нулевой точке». Представьте, что вам пришлось бы начать с самого начала, создать новую компанию и развить ее до современных масштабов. Какую политику вы бы проводили? Какие бы действия предпринимали? А теперь сравните текущую политику и комплекс действий с теми, которые вы бы предприняли, если бы вам пришлось начать все сначала? Компания, которая руководствуется устаревшей политикой и проводит неадекватные текущей ситуации мероприятия, — это музей.
8. *Вы защитили вашу компанию, защищая вас непосредственно и вашу роль в этом?* Если вы единственный, кто знает, как достичь успеха, то ваша самая главная цель — это вечная жизнь. Если вы все-таки, как и все люди, смертны, то вы должны поделиться своими знаниями и опытом с кем-то еще, чтобы компания могла продолжать свою деятельность в случае вашего отсутствия. Вам может показаться, что, раскрывая свои профессиональные секреты другим, вы становитесь менее уникальным и соответственно ценным сотрудником для компании, но, как бы там ни было, это необходимо для сохранения ваших знаний и передачи приобретенного вами опыта вашим преемникам.

9. *Обращаетесь ли вы за советом к специалистам внутри компании и вне ее, когда это необходимо?* Умный руководитель знает, что он не может знать всего, но он знает, как и где выяснить то, что ему нужно. Иногда ему могут понадобиться дорогостоящие услуги внешнего консультанта, но часто он может узнать массу полезной информации от своих коллег и подчиненных.
10. *Строите ли вы честные и открытые взаимоотношения с вашим подчиненными, вашим начальством, вашими поставщиками и клиентами?* Причиной подавляющего большинства проблем, возникающих у руководителей, является отсутствие налаженных связей. Помните: при построении взаимоотношений с кем бы то ни было очень важно уметь слушать своего собеседника или партнера и только потом говорить.

Если на все эти вопросы вы можете ответить утвердительно, то, скорее всего, вы не создаете своей компании дополнительных проблем. (Здорово! Продолжайте в том же духе!) Если вы ответили «нет» на один или два вопроса, то вам стоит вернуться в начало этой главы и еще раз тщательно проанализировать себя и свою деятельность.

Как сказал поэт: «Познать себя может только гений». По крайней мере, попытка познания самого себя — это ключ к успеху, в том числе и в бизнесе.

Резюме

- Наличие системы контроля необходимо для обеспечения безопасности компании, а для того, чтобы система контроля была эффективной, она не должна являться самоцелью.
- Любая система контроля основана на установлении определенных нормативов и обеспечении их соблюдения.
- В случае, если система внутреннего контроля работает неэффективно или для общей проверки деятельности компании, может потребоваться проведение внешнего аудита.
- В результате внешнего аудита часто выявляются ошибки в логике принятия решений.
- Успех компании — это прежде всего результат принятия грамотных решений, что сделать не так-то просто
- Успех любого проекта прежде всего зависит от людей, которые занимаются его реализацией.
- Познание самого себя — это ключ к успеху, в том числе и в бизнесе.



Какая информация мне нужна?

Одним из ключевых условий для успешного управления финансами обычными менеджерами, не имеющими прямого отношения к финансам, является наличие соответствующего инструментария. В бухгалтерском учете это прежде всего документы и информация. Только располагая необходимой информацией и соответствующими документами, вы сможете ответить на поставленные вопросы.

К сожалению, бухгалтера оперируют гораздо большим объемом числовой информации, чем обычный менеджер. Они точно знают, в каком документе можно найти ту или иную финансовую информацию, это их родная стихия, поэтому часто люди, не являющиеся профессионалами в области учета и финансов, которым приходится работать вместе, их не понимают. Из-за этого страдают обе стороны и компания в целом.

Ситуации, рассмотренные ниже, помогут вам определить, какие источники информации вам необходимы для того, чтобы получить ответы на определенные вопросы. Это поможет вам выделиться и подготовиться в случае необходимости блестящий финансовый отчет для представления на одном из собраний руководства.

Ситуация 1: будущее вашего отдела

Вопрос: Филлис, финансовый директор компании, подготовила отчет о финансовом состоянии компании за первое полугодие. В финансовом отчете любой компании отражаются все ее достижения и все ее неудачи за соответствующий период. К сожалению, одна из неудач связана как раз с вашим отделом. Г-н

Бигг, исполнительный директор компании, хотел бы знать, что он может ожидать от вашего отдела во втором полугодии. Какая информация вам понадобится, чтобы ответить на этот вопрос?

Ответ: Скорее всего, первое, что вам придет в голову, — это подготовить отчет о продажах и движении денежных средств. Безусловно, они содержат информацию о текущем финансовом состоянии вашего отдела, но они учитывают результаты только уже осуществленных операций. Г-н Бигг хотел бы посмотреть на бюджет вашего отдела, который бы отражал результаты вашей будущей деятельности.

Для того чтобы дать на его вопрос корректный ответ, с учетом текущей ситуации, вы должны в основном опираться на бюджет текущей деятельности (операционный бюджет), а не на стратегический. Почему? Потому что именно операционный бюджет содержит информацию об ожидаемых операционных расходах вашего отдела и их влиянии на финансовый результат.

В целом он показывает, что при составлении бюджета вы пытались сбалансировать будущие доходы с будущими расходами. Если вы нашли этот баланс, то ваши расходы должны соответствовать вашим расходам в любой момент времени. Если фактические показатели отклоняются от плановых (предусмотренных в бюджете), то анализ операционного бюджета позволит установить величину этих отклонений и найти причину их возникновения. Затем вы можете уточнить показатели операционного бюджета на оставшееся полугодие и, таким образом, ответить на вопрос г-на Бигга.

Ситуация 2: расширение... или что-то еще

Вопрос: Как новый менеджер по маркетингу, в конце первого рабочего совещания вы получаете следующее распоряжение: расширить западный регион продаж и увеличить объем продаж на 30 процентов. Хобсу, вашему предшественнику, этого сделать не удалось. И теперь Хобс не является сотрудником компании. Но г-н Бигг, кажется, по-прежнему уверен в своем решении и не намерен отступать.

Первое, что вы делаете, вы встречаетесь с Маркусом, сотрудником, ответственным за информационную систему в вашей компании, и просите его предоставить вам информацию о состоянии рынка по различным штатам, регионам, группам населения и различным видам изделий. Вам нужны значения 15 показателей по 30 различным регионам к концу завтрашнего дня.

Маркус улыбается в ответ и говорит, что Хобс тоже запрашивал эту информацию, но, к сожалению, программное обеспечение десятилетней давности не позволяет собрать такой объем данных. Единственный способ получить информацию о рынке западных регионов — это купить новое программное обеспечение за \$ 10 000 и установить его. Какая информация нужна, чтобы определить, целесообразно такое вложение средств или нет?

Ответ: Первое, что приходит на ум, это посмотреть, не предусмотрено ли стратегическим бюджетом компании увеличения доли рынка и не заложены ли в нем соответствующие расходы на финансирование этого увеличения. И вы можете найти такую информацию, но она недостаточна для ответа на поставленный вопрос. Приоритетным в данном случае является бюджет капитальных вложений вашего отдела. В нем отражается поступление и расходование средств, направляемых на осуществление капитальных вложений, например, таких, как покупка новых компьютерных систем, приобретение недвижимости и вложение средств в другие объекты, которые имеют определенную стоимость и могут быть реализованы в случае необходимости или списаны на затраты. Возможно, Хобс не зарезервировал достаточное количество средств в предыдущих периодах, чтобы в нужный момент приобрести новую компьютерную программу. Но если бы он это сделал, то это нашло бы свое отражение в бюджете капитальных вложений вашего отдела. Если вы не располагаете достаточным количеством средств, то вам придется положиться на собственное чутье и знание продуктов компании и ситуации на рынке. (Иногда в процесс может вмешаться и исполнительный директор.) К сожалению, ответы на вопросы не всегда зависят только от конкретных цифр!

Ситуация 3: так много информации и так мало времени

Вопрос: Вам, как менеджеру по маркетингу, необходима полная и точная информация о финансовых результатах продаж различных продуктов на конец последнего квартала. Миллер и Мартин, два региональных менеджера по продажам, посылали вам подробные отчеты о продажах в течение квартала настолько часто, что вы не успевали определить вклад каждого из них в общий финансовый результат и соответственно не могли управлять их деятельностью. Какие документы вам необходимо запросить у Филлис, у исполнительного директора?

Ответ: Бюджет здесь вряд ли будет полезен. Он может выступать в роли эталона, с которым вы сравниваете фактические результаты, бюджет отражает цели, а не фактическое финансовое положение отдела.

Сначала обратитесь к такому документу, как отчет о доходах, в нем содержится информация о доходах и расходах за определенный период. Если Миллер и Мартин предоставляли вам подробные отчеты о своей деятельности, то информацию о суммарных доходах и расходах каждого из них вы без труда найдете в квартальном отчете о доходах. И если фактические показатели отклонились от плановых, то вы это опять же увидите из отчета о доходах.

Если вы думаете, что отклонения возникли скорее вследствие ошибки в учете, чем из-за ошибок, допущенных региональными менеджерами по продажам, сверьтесь с бухгалтерским балансом, в котором также отражен конечный фи-

нансовый результат. Если актив и пассив баланса не совпадают, то, скорее всего, либо доходы, либо расходы действительно были отражены в учете неверно. В этом случае вы должны объяснить причину возникновения ошибки своему начальству и исправить ее. Как именно это нужно сделать, каждый менеджер определяет сам — этому нельзя научиться по книгам.

Ситуация 4: доверяй, но проверяй

Вопрос: Не все ваши клиенты будут такими же порядочными или такими же честными, какими они могли бы быть. И это в полной мере относится к одному из ваших клиентов из юго-восточного региона. В ответ на запрос отдела выставления счетов об оплате счета, оплата которого просрочена на 120 дней, бухгалтер компании-клиента раздраженно сказал, что счет был оплачен давным-давно. Как проверить его слова?

Ответ: Необходимо обратиться к Главной книге, в которой отражаются все операции компании и на основе которой составляются бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Но, остановившись на этом, вы сделаете только поддела. Главная книга, помимо бухгалтерских проводок, содержит и всю первичную документацию по каждой операции. Чтобы проверить слова бухгалтера компании-клиента, вам нужно также обратиться к регистру аналитического учета, который содержит более подробную информацию об интересующей вас операции. Если у компании много клиентов и поток платежей большой, то, скорее всего, в аналитическом регистре они будут объединены в определенные группы, что позволяет бухгалтеру вашей компании переносить информацию из аналитического регистра в главную книгу не каждый день, а периодически, по истечении определенного периода времени, например еженедельно или раз в месяц.

Выясните, безусловно очень тактично, у бухгалтера компании-клиента дату предполагаемого платежа и проверьте есть ли соответствующая запись в аналитическом регистре. Если вы нашли проводку, отражающую поступление платежа, просмотрите папки, чтобы найти документ, на основании которого была сделана эта проводка, например счет-фактуру с отметкой «оплачено» или копию чека. Если вы не можете найти подтверждающих документов, самое время обратиться в отдел по истребованию задолженности. Конечно, такое расхождение в вашем учете и в учете вашего клиента может быть результатом ошибки бухгалтеров, и в этом случае, может быть, вы не потеряете клиента. Но в противном случае вы должны предпринять все возможное, чтобы получить то, что вам причитается.

Ситуация 5: когда важна каждая деталь

Вопрос: Как начальник производства, вы должны поддерживать поток доходов от основной деятельности на определенном уровне, достаточном для покрытия

прямых и косвенных затрат, необходимых для генерации потока доходов. (Старый добрый принцип «Деньги должны делать деньги».) Г-н Бигг, исполнительный директор, просит вас предоставить отчет о финансовых результатах продаж на рынке Кливленд-Толедо по итогам второго квартала. Где вы можете взять необходимую информацию?

Ответ: Во-первых, вы можете обратиться к отчету о доходах, в котором содержится информация о величине чистой прибыли, которая осталась после уменьшения суммы полученного валового дохода на сумму совокупных произведенных расходов. Но, к сожалению, из отчета о доходах не видно, какая доля чистой прибыли приходится на каждый из рынков, а именно эта информация и нужна г-ну Биггу.

В таком случае лучше всего запросить отчет о дебиторской задолженности и кассовых поступлениях от клиентов, которые и представляют собой рынок Кливленд-Толедо. Кроме того что вы получите информацию о потоке доходов от этого рынка, вы также сможете оценить влияние доходов, получаемых на этом рынке, на совокупный финансовый результат.

И, если вы действительно хотите произвести впечатление на г-на Бигга, узнайте у его секретаря, почему ему нужна информация именно по этому сегменту рынка. Хорошенько покопавшись в аналитических регистрах учета дебиторской задолженности и сопровождающей документации, вы сможете ответить на некоторые вопросы еще до того, как г-н Бигг вам их задаст.

Ситуация 6: нет причин для беспокойства, если все произведенные расходы были целесообразны

Вопрос: Для осуществления текущей деятельности вашему отделу необходимы определенные ресурсы. Филлис, финансовый директор, попросила, чтобы начальники всех отделов составили отчеты о закупках за последний квартал и подтвердили их целесообразность. Объединенный отчет, включающий отчеты всех отделов, будет представлен на рассмотрение совету директоров. Поскольку все ваши закупки были необходимы и обоснованны, вам нечего беспокоиться. Но тем не менее вам, как и другим начальникам отделов, необходимо составить квартальный отчет. Какие документы вам будут нужны для этого?

Ответ: Исходя из данных операционного бюджета и бюджета капитальных вложений, вы можете сказать, какая сумма расходов была запланирована, но в то же время на основании бюджета нельзя сказать, сколько вы потратили на самом деле. Вы должны запросить отчет о кредиторской задолженности вашего отдела. В этом отчете будет содержаться информация не только о сумме плате-

жей, произведенных вашим отделом к настоящему моменту, но и суммы, которые ваш отдел должен оплатить, но еще не оплатил.

И это особенно важно для Филлис, совета директоров и любого другого пользователя данной информации, потому что таким образом они могут судить о том, каково финансовое положение вашего отдела в настоящий момент, не только по сумме произведенных платежей, но также с учетом суммы принятых обязательств. И поскольку составление отчета об обязательствах каждого отдела было бы следующим заданием, вы, предоставив сразу эту информацию, опять ответили на вопрос еще до того, как он был задан. Таким образом, вы произведете впечатление руководителя, который осознанно исполняет порученные ему задания и не пытается скрывать информацию о результатах своей деятельности.

Ситуация 7: к гадалке не ходи

Вопрос: Вы попросили Филлис, финансового директора вашей компании, предоставить вам краткий отчет о том, сколько средств будет направлено на финансирование вашего отдела в течение следующих 120 дней. Она говорит, что все зависит от величины предстоящих расходов, и спрашивает вас, какие документы вам необходимы для их оценки. Что вы ей ответите?

Ответ: Бюджет вам здесь не поможет, так же как и отчеты о дебиторской и кредиторской задолженности. Все эти документы, конечно, содержат определенную полезную информацию, но в данном случае вам необходимо знать текущую потребность в денежных средствах. Для этого вам потребуется отчет о движении денежных средств.

Денежный поток — это не поток прибылей и убытков, он просто характеризует движение денежных средств в вашей компании, и в частности в вашем отделе. Оценив, как изменяется величина денежного потока на протяжении определенного периода, вы можете выявить определенную закономерность и, таким образом, оценить, сколько денежных средств и в какие периоды вам необходимо, чтобы осуществить все необходимые расходы и вовремя погасить возникшие обязательства.

Ситуация 8: поиск и возвращение отбившихся от стада

Вопрос: Милборн, начальник отдела истребования задолженности, попросил вас помочь ему разобраться в предыстории нескольких последних платежей. Некоторые из них имеют отношение к вашему отделу, другие — нет. Но поскольку вы всегда готовы поработать на благо компании, даже если это и не предусмотрено вашими должностными обязанностями, вы с радостью соглашаетесь. Какие документы понадобятся для этого вам и Милборну?

Ответ: Сперва необходимо получить информацию о состоянии кредиторской задолженности. Как только по данным Главной книги вы определите, когда та или иная сумма задолженности была отражена в учете, то в регистрах аналитического учета вы сможете найти об этой задолженности всю необходимую информацию.

Самое важное определить, насколько просрочен тот или иной платеж. По этому критерию вся задолженность делится на группы: просрочена на срок до 30 дней, до 60 дней, до 90 дней, до 120 дней и больше. Срок, на который задержано погашение задолженности, и, конечно, ее сумма будут определять, насколько жесткие меры вы и Милборн будете применять к должнику. Если оплата задержана на срок менее месяца, то вы вряд ли будете прибегать к крайним мерам. Но если погашение задолженности просрочено более чем на 120 дней, то, скорее всего, даже самых жестких мер будет недостаточно и шанс истребовать такую задолженность минимален. На основании данных аналитического регистра учета кредиторской задолженности и группировки кредиторской задолженности, в зависимости от срока погашения, вы можете постоянно держать под контролем процесс погашения кредиторской задолженности вашими контрагентами, что позволит вам избежать ситуаций, когда истребовать непогашенную задолженность будет практически невозможно. Это, конечно, в первую очередь плохо для Милборна и для компании в целом, но, следовательно, это плохо и для вас.

Ситуация 9: рост оплаты труда

Вопрос: Г-н Бигг, исполнительный директор компании, обеспокоен ростом затрат на оплату труда. Даже несмотря на то, что он прекрасно понимает, что финансирование развития трудовых ресурсов компании — это одно из приоритетных направлений финансирования и всегда занимает наибольшую долю в совокупных расходах компании, он считает, что темпы роста оплаты труда в вашем отделе превышают средний уровень по компании. Он хотел бы получить от вас объяснение. Что вы будете делать?

Ответ: Даже не думайте ссылаться на то, что в бюджете вашего отдела заложен соответствующий рост расходов на оплату труда. Очевидно, что мнение г-на Бигга базируется как раз на данных вашего бюджета и именно это его и волнует. Так что вам нужно копать глубже: используйте информацию из платежных ведомостей и других аналитических регистров учета оплаты труда.

Из платежных ведомостей вы можете узнать размер заработной платы, премий, компенсационных выплат и т. п., начисленных каждому сотруднику в соответствии с выполненными работами и условиями труда. Если совокупные расходы на оплату труда растут быстрее, чем ожидалось, это означает, что ошибка была допущена либо при составлении бюджета, либо при отражении информации об оплате труда в бухгалтерском учете. Таким образом, вам необ-

ходимо поднять все платежные ведомости и всю первичную документацию за последний месяц.

Кроме того, необходимо проверить карты и табели учета рабочего времени. Эти документы обычно хранятся в бухгалтерии. И не забудьте про отчеты о выполненных работах, в случае если применяется сдельная форма оплаты труда. Помимо всего вышперечисленного, вы должны будете проверить соответствие размера должностных окладов, утвержденных соответствующими приказами, суммам вознаграждений, фактически начисляемым сотрудникам. Ваша задача упрощается, если сотрудник имеет фиксированный годовой оклад. Убедитесь, что начисление и выплата заработной платы два раза в месяц производится в соответствующей доле от размера годового оклада. И наконец, если некоторые ваши сотрудники получают заработную плату в виде комиссионных, во-первых, убедитесь, что рост расходов на оплату их труда соответствует росту объема продаж, а во-вторых, что размер комиссионного вознаграждения на основании определенного процента от объема продаж исчислен правильно. В этой части обычно возникает больше всего ошибок.

Даже если вы не сможете предоставить г-ну Биггу доказательства обоснованности роста оплаты труда по всем категориям сотрудников, то по крайней мере, ваши знания финансовых вопросов не позволят ему усомниться в справедливости размера вашего оклада.

Ситуация 10: налогообложение – дело тонкое

Вопрос: Налоговое управление сообщило г-ну Биггу, что на следующей неделе сотрудниками налогового управления будет проведена проверка правильности исчисления и уплаты налогов с заработной платы. Исполнительный директор распорядился, чтобы все начальники отделов, в том числе и вы, проверили правильность начисления и уплаты налогов с заработной платы совместно с сотрудниками бухгалтерии. Что вы можете сделать в данной ситуации?

Ответ: Первое, что вы должны сделать, это взять в бухгалтерии все формы W-2, касающиеся удержания налогов в федеральный бюджет с заработной платы сотрудников вашего отдела, и все формы 1099, касающиеся налогов, удерживаемых из заработной платы внештатных сотрудников, работающих по гражданско-правовому договору, оказывающих консультационные услуги. Проверьте, что все сотрудники, как штатные, так и внештатные, находящиеся в вашем подчинении, представили все необходимые документы, заполненные надлежащим образом. Отметьте все неправильно или не до конца заполненные формы. Если эти формы содержат ошибки или незаполненные поля, то, скорее всего, в бухгалтерском учете также будут допущены ошибки. Если вы проверите хотя бы правильность и полноту заполнения этих форм вашими сотрудниками, вы уже сэкономите массу времени бухгалтерам вашей компании, позволяя им более тщательно проверить правильность исчисления и отражения налогов в уче-

Приложение А ➤ *Какая информация мне нужна?*

те. Они оценят ваш вклад в наведение порядка в учете перед грядущей налоговой проверкой. Дядя Сэм обычно не самый желанный гость в стенах любой компании.

Итак, как вы поступали в этих десяти сценариях? Если у вас возникает какая-то проблема, не пугайтесь, это нормально: вопросы, касающиеся бухгалтерского учета и финансов, могут оказаться достаточно сложными для обычного менеджера. Вы можете вернуться к любой части этой книги, если в какой-то области чувствуете себя не очень уверенно, — и вообще, держите эту книгу под рукой на случай, если в вашей компании вдруг возникнет ситуация № 11.



Упражняемся в финансовых вопросах

Как любой квалифицированный менеджер или начальник отдела, вы должны учиться выступать без подготовки, чтобы вы могли дать правильный ответ на любой заданный вам вопрос. Скорее всего, ответ на вопрос, касающийся непосредственно того, чем вы занимаетесь, не вызовет у вас затруднений. Но если вопрос касается управления финансами вашего отдела или участка, сможете ли вы ответить так же быстро и легко?

Следующие упражнения помогут вам научиться давать исчерпывающие ответы на любые подобные вопросы. Несмотря на то что вы не обладаете такими же познаниями в области финансов, как ваши коллеги из финансового отдела, знание основных принципов и терминов, а также умение применять их на практике поможет вам лучше ориентироваться в любых финансовых вопросах, касающихся вашего отдела или участка. Кроме того, с точки зрения компании вы станете более компетентным, а следовательно, ценным сотрудником.

Постарайтесь найти сейчас несколько свободных минут и рассмотрите следующие ситуации. (Мы советуем, прежде чем посмотреть раздел «анализ», попытаться самостоятельно разобраться в ситуации.) Конечно, не все рассмотренные нами ситуации пригодятся вам в текущей работе. Но тем не менее лучше проанализировать их все, чтобы, во-первых, проверить, насколько хорошо вы усвоили основные вопросы управления финансами, а с другой — чтобы лучше оценить, чем занимаются ваши коллеги

Ситуация А: а что вы на это скажете?

Ситуация: На очередном собрании руководства, созванном по инициативе г-на Бигга, Филлис, финансовый директор компании, выступила с докладом, в кото-

ром среди прочего упомянула, что в течение шести месяцев учет по всем подразделениям компании будет реорганизован с целью осуществления калькуляции затрат по каждому подразделению. Г-н Бигг хотел бы услышать от начальников отделов, какое влияние это окажет на работу возглавляемых ими подразделений. К сожалению, первым он просит ответить именно вас. Итак, если он спрашивает вас, как указанные изменения в бухгалтерском учете повлияют на работу вашего отдела, что вы ответите?

Анализ: Калькулирование издержек — это метод учета прямых и косвенных затрат на производство и реализацию продукции или оказание услуг, позволяющий определить себестоимость единицы произведенной продукции или оказанной услуги. Прямые затраты — это затраты, которые непосредственно связаны с производством определенной продукции или оказанием определенной услуги. Заработная плата основных производственных рабочих, которые закручивают конкретные гайки на конкретных винтах, а также стоимость этих гаек и винтов относятся к прямым затратам. К косвенным затратам относятся затраты, связанные с отбором и подготовкой этих рабочих, которой занимается отдел кадров, и ваша заработная плата как начальника производства. При определении себестоимости единицы или определенного вида продукции необходимо учитывать как прямые, так и косвенные затраты.

Если в вашей компании, и в частности в вашем отделе, калькуляция затрат не составляется, то, возможно, что себестоимость продукции не учитывает косвенные затраты, то есть затраты, напрямую не связанные с производством и реализацией конкретной единицы продукции. Компании, которые включают в себестоимость только прямые затраты, относят накладные и управленческие расходы в полной сумме на финансовые результаты, не сопоставляя их с объемом производства, продаж и ценой единицы продукции или услуги. Переход на определение себестоимости с использованием калькуляции затрат и соответственно распределение всех косвенных затрат на конкретные единицы или группы изделий и услуг может оказать очень сильное влияние на финансовые результаты компании и ее структурных подразделений: отделы, которые до этого имели прибыль, могут оказаться в убытке.

Отвечая г-ну Биггу, вы должны отметить, что текущие расходы вашего отдела сильно возрастут, возможно, это приведет к тому, что финансовый результат деятельности вашего отдела станет отрицательным. (Не волнуйтесь: примерно такая же ситуация возникнет в большей части отделов компании.) Обратите его внимание на то, что очень важно относить как прямые, так и косвенные затраты на конкретные изделия и оценивать их прибыльность в зависимости от целей, установленных стратегическим планом компании. (Вы можете пообещать г-ну Биггу, что при определении расходов вашего отдела вы будете жестко придерживаться этих целей.) Кроме того, необходимо будет проанализировать целесообразность производства тех видов продукции и оказания тех видов услуг, на производство и оказание которых требуется затратить больше

средств, чем компания получает от их реализации. Вы, как руководитель, сможете внести необходимые коррективы, чтобы сделать производство некоторых видов продукции или оказание некоторых видов услуг прибыльным, а следовательно, выгодным для компании. От производства и оказания других — целесообразно будет отказаться. Вместе с этим необходимо будет скорректировать саму величину косвенных расходов таким образом, чтобы деятельность компании в целом была рентабельной и при условии применения калькуляции затрат для определения себестоимости продукции и услуг.

Ситуация Б: рассчитывайте на свои запасы

Ситуация: Как начальник производства, вы знаете, что стоимость материально-производственных запасов имеет огромное значение, особенно если компания получает кредиты и займы, используя эти запасы в качестве обеспечения. По слухам, компания собирается взять кредит для финансирования какого-то нового проекта. Сегодня утром г-н Бигг пригласил потенциального кредитора в свой офис. После того как они поговорили несколько минут, г-н Бигг вызвал вас. Он просит вас рассказать, как изменяется стоимость запасов в ходе производственного цикла и из чего складывается себестоимость готовой продукции. Это нужно для того, чтобы определить примерную стоимость запасов на каждом этапе производственного цикла и соответственно рассчитать сумму кредита, который может быть предоставлен. Что вы скажете кредитору?

Анализ: С помощью системы управления запасами вы можете определить стоимость запасов на любой стадии производственного цикла, начиная от поступления сырья и материалов в производство и заканчивая получением готовой продукции. Допустим, ваша компания разработала (и запатентовала) технологию получения алмазов из углерода, содержащегося в обыкновенном угле. Нетрудно догадаться, что производство алмазов по данной технологии потребует как прямых, так и косвенных затрат, которые будут включать стоимость сырья и материалов, затраты, связанные с эксплуатацией оборудования, и затраты на оплату труда. Таким образом, по сумме данных затрат можно определить себестоимость готовой продукции. (См. ситуацию А.)

Скорее всего, в рамках системы управления запасами вашей компании стоимость запасов оценивается на нескольких определенных стадиях производственного цикла. На первой стадии оценивается стоимость сырья и материалов. Она определяется, исходя из данных бухгалтерского учета, как сумма всех фактических затрат, связанных с их приобретением. Если сырье и материалы проходят различные стадии производственного цикла, то на сумму затрат, связанных с каждой отдельной стадией, увеличивается стоимость единицы готовой продукции. Для этого сначала определяется общая сумма прямых и косвенных затрат, связанных с каждой отдельной стадией, а затем она делится на число единиц продукции, себестоимость которых мы хотим определить.

И наконец, для того, чтобы определить себестоимость единицы готовой продукции, мы должны сложить стоимость сырья и материалов, необходимых для производства одной единицы, и затраты, связанные с обработкой сырья и материалов в ходе производственного цикла. Компании-производители также включают в себестоимость затраты на хранение сырья, материалов и готовой продукции на складе и транспортные расходы, связанные с доставкой готовой продукции на рынок.

Конечно, никто не требует от вас исчерпывающей и детальной информации. Но если вы знаете, из каких затрат складывается себестоимость готовой продукции и какова стоимость запасов на каждой стадии производственного цикла, вы можете приблизительно описать весь производственный цикл и предложить подготовить более обстоятельный доклад, если это необходимо. Если вы все сделаете правильно, то кредитор, скорее всего, получит общее представление о стоимости запасов вашей компании и решит предоставить кредит. А это, в свою очередь, осчастливит г-на Бигга

Ситуация В: упущенные возможности – это тоже затраты

Ситуация: Под нажимом руководства Чамли, начальник отдела, соседнего с вашим, был вынужден встать на защиту одного из лучших изделий, за производство которого отвечает его отдел. Чамли очень красноречиво доказывал целесообразность и необходимость сохранения производства этого изделия. Он подчеркнул, что данное производство и реализация данного изделия, как минимум, покроет все связанные с ним расходы и даже принесет небольшую прибыль, и, кроме того, компания сохранит свои позиции на этом специфическом рынке. Филлис, финансовый директор компании, посмотрела Чамли в глаза и попросила его забыть о доле на рынке и рассмотреть вопрос с учетом альтернативных издержек. Что она имела в виду? Что бы вы сделали на месте Чамли? (В конце концов, в следующий раз эта просьба может быть адресована и вам)

Анализ: Альтернативные издержки — это термин, используемый в учете и управлении затратами. Альтернативные издержки — это то, что могло бы быть получено (потенциально), по сравнению с тем, что получено на самом деле (фактически). В данном случае величина недополученного дохода является потерей для компании.

Если при производстве рассматриваемого изделия рентабельность отдела, возглавляемого Чамли, составляет шесть процентов, то при производстве какого-нибудь другого изделия рентабельность может составить двенадцать процентов. Разница в шесть процентов — это издержки, связанные с тем, что компания не использует имеющуюся возможность производить более прибыльные изделия.

В некоторых компаниях сохранение доли на каком-то специфическом рынке за счет потери возможного дохода является оправданным. Однако в данной ситуации это не так. Чамли должен проанализировать все этапы производственного цикла для данного изделия и определить, возможно ли повысить рентабельность его производства за счет снижения затрат на производство. (Во многих компаниях те или иные изделия становятся священными коровами по мере того, как они стареют. Если товар, который впервые был представлен на рынке в 1973, производится до сих пор без каких-либо существенных изменений, то компания только выиграет, заменив его каким-нибудь более современным товаром или кардинально обновив его.) Кроме того, Чамли должен составить план введения новых, более рентабельных производственных линий. Если ему действительно дорого то, что он сейчас производит, он должен постараться достичь требуемого уровня рентабельности всеми возможными способами, в том числе и за счет других изделий.

Действуя таким образом, Чамли все равно не сведет альтернативные издержки к нулю, но более высокий совокупный доход позволит ему сохранить менее рентабельное производство. (Конечно, не все решения принимаются исходя из показателей прибыли и рентабельности. Но именно они помогут убедить г-на Бигга оставить данную производственную линию.)

Ситуация Г: денежные средства и обеспечение

Ситуация: По приказу г-на Бигга был утвержден новый состав комиссии, отвечающей за поиск компаний, долю в капитале которых можно и разумно было бы приобрести, и теперь в ее состав входите и вы. Ваша задача состоит в том, чтобы найти для вашей компании организацию или предприятие, которое могло бы не только приносить хороший доход на вложенные средства, но и служить обеспечением для получения новых кредитов и займов. Г-н Бигг предупредил всех членов группы: «Помните, у компании, которую вы ищете, должен быть положительный денежный поток, достаточная стоимость активов и грамотное руководство». То, что касается руководства, вы поняли, но что означают два других условия?

Анализ: Решение о продаже компании может быть принято в двух случаях: во-первых, если компания изначально создавалась для последующей продажи при достижении определенных показателей деятельности, а во-вторых, если дела у компании идут неважно и ее нужно спасать. Для того чтобы выбрать, какую компанию стоит приобретать, и устанавливаются определенные критерии. Одним из наиболее важных условий является положительная величина денежного потока приобретаемой компании. Положительный денежный поток означает стабильный доход и отсутствие излишних долговых обязательств. Практи-

чески каждая компания привлекает заемные средства, и поэтому у каждой есть определенные долговые обязательства. (Если их нет, это означает, что компания не в полной мере использует возможности для роста и расширения.) Но если затраты, связанные с основной деятельностью, превышают доходы от нее, то это свидетельствует о том, что компания либо уже испытывает финансовые затруднения, либо столкнется с ними в скором времени, и вам такая компания вряд ли нужна.

Другим условием, о котором также упомянул г-н Бигг, является достаточная стоимость активов приобретаемой компании, то есть активы этой компании должны быть достаточно ценными, чтобы их можно было использовать в качестве залога для получения кредита или займа. К таким активам можно отнести недвижимость, машины и оборудование, производственный и хозяйственный инвентарь и даже дебиторскую задолженность. Наличие активов, которые могут быть использованы в качестве залога для привлечения новых кредитов и займов, способно оказать положительное влияние на курс акций компании, если они котируются на бирже, потому что это основа для будущего роста компании и ее доходов.

Что касается третьего условия — наличия грамотного руководства, — то оно сводится к следующему: управленческая структура приобретаемой компании должна быть законченной, текучесть управленческих кадров не должна быть слишком высокой, управленческий персонал должен обладать знаниями и навыками, необходимыми для управления компанией в данной конкретной отрасли.

Вы должны уметь получить от руководства приобретаемой компании всю необходимую, с точки зрения г-на Бигга, информацию, если только вы не собираетесь купить конкурента или если вы не хотите, чтобы ваши намерения оставались в тайне. Вам также могут потребоваться услуги финансового аналитика... и, возможно, информацию придется собирать по крупицам.

Ситуация Д: жизненные циклы

Ситуация: На очередном собрании руководства консультант по стратегическому планированию, работающий в вашей компании, поднял тему зрелости рынка в целом и продуктов, производимых вашей компанией, в частности. Всем начальникам отделов был дан один час на то, чтобы определить жизненный цикл продуктов, за производство которых они отвечают. Что это означает? Как бы вы выполнили это задание?

Анализ: Любая компания и любой продукт, производимый данной компанией, имеет измеримый жизненный цикл, с помощью которого можно определить не только потенциальную рентабельность бизнеса или отдельного продукта, но и продолжительность существования компании или продукта и их жизнеспособность в будущем. В наше время жесткой конкуренции использование концепции жизненных циклов просто необходимо.

Все продукты проходят четыре стадии жизненного цикла: 1) стадия представления, на которой большая часть времени и других ресурсов тратится на то, чтобы познакомить рынок с новым продуктом; 2) стадия роста, на которой рынок предъявляет все больший спрос на продукт, и объемы продаж растут; 3) стадия зрелости, на которой для поддержания уровня спроса, а следовательно, и объема продаж на том же уровне требуется приложить определенное количество усилий; и 4) стадия старения, на которой продукт перестает пользоваться спросом, объемы продаж снижаются, пока не станут равны нулю.

Если вы знакомы с историей своего продукта, то вам будет нетрудно определить, на какой стадии жизненного цикла он сейчас находится. (При этом ваша задача сильно облегчается, если жизненный цикл продукта был спрогнозирован при его разработке.) Кроме того, вы можете определить текущую стадию жизненного цикла по динамике доходов и расходов, связанных с вашим продуктом. На стадии представления и роста расходы намного выше, чем на стадии зрелости, где продукт производится и продается как бы на автопилоте, без значительных колебаний величины расходов. На стадии старения и доходы, и расходы, связанные с данным продуктом, снижаются.

Определяя жизненный цикл каждого продукта, помните, что у компании также есть свой определенный жизненный цикл. На какой стадии сейчас находится ваша компания? Ответ на этот вопрос может повлиять на ваше отношение к заданию, порученному вам консультантом по стратегическому планированию. Другими словами, возможно, сейчас самое время заняться обновлением самой компании, а не отдельных продуктов.

Ситуация Е: следите за величиной денежного потока

Ситуация: Вы — новый начальник отдела, но на вверенном вам участке не всегда все было гладко. Иногда он приносил довольно большую прибыль, но в то же время были и большие убытки. После того как вы разместились в своем новом кабинете и поздоровались с начальниками других отделов, одна из них, поздравляя вас, сказала: «Глаз не спускай с денежного потока!» Что она имела в виду? И зачем ей понадобилось давать вам подобный совет?

Анализ: Денежный поток не является показателем, характеризующим финансовый результат деятельности вашего отдела, как ошибочно думают некоторые. Это показатель, характеризующий приток и отток денежных средств вашего отдела. Денежный поток может иметь положительную величину, когда полученные доходы превышают произведенные расходы, то есть вы получаете больше средств, чем тратите. Или денежный поток может иметь отрицательную величину, что представляет собой противоположную ситуацию.

Если отдел, который вы возглавили, регулярно оказывался в убытках в преды-

дущих периодах, велика вероятность того, что у вас могут возникнуть проблемы с денежным потоком. Такая ситуация характерна для сезонных производств, где в определенные периоды расходы всегда превышают доходы, и поэтому необходимо заранее резервировать достаточное количество средств для покрытия расходов в эти периоды. Это легко можно сделать, проанализировав динамику денежного потока на протяжении нескольких предыдущих периодов и сделав соответствующий прогноз. Сезонное производство, с одной стороны, может приносить неплохую прибыль, но с другой — может привести к банкротству компании. Все зависит от того, как им управлять.

Если деятельность вашей компании или вашего отдела не подвержена сезонным или иным объективным колебаниям, то причиной регулярных убытков могут быть какие-то рыночные обстоятельства. Это может быть связано, например, с насыщенностью рынка определенными товарами в определенный период или с несоответствием производственных мощностей уровню спроса. Не принимайте ничто на веру, проверяйте все свои гипотезы. Это лучший способ контролировать денежный поток. (И не забудьте благодарить вашу коллегу за хороший совет!)

Ситуация Ж: добро пожаловать в мир начисления

Ситуация: Филлис, финансовый директор компании, выступает с докладом на собрании руководства. Ее доклад посвящен тому, что ваша компания достаточно крупная и ее учетная система достаточно сложна, поэтому, по мнению Филлис, было бы разумно отказаться от кассового метода признания доходов и расходов и перейти на метод начисления. Вы уже где-то слышали это слово «начисления», но вы не совсем уверены, что знаете, что оно означает. Если Филлис спросит вас, поможет ли переход на метод начисления работе вашего отдела, что вы ей ответите?

Анализ: Компании, которые не испытывают недостатка в денежных средствах, могут позволить себе выбирать между двумя методами признания доходов и расходов в бухгалтерском учете: кассовым методом и методом начислений. Метод начислений применяется чаще, так как может использоваться любой компанией, независимо от ее размера. Если вы понимаете, в чем состоит каждый из этих методов, то вам будет проще общаться с теми, кто являются профессионалами в этой области.

Можно сказать, что основное различие между этими двумя методами связано как раз с категорией денежного потока. Согласно методу начисления, наиболее популярному среди крупных компаний, операции отражаются в учете тогда, когда они фактически осуществляются, независимо от того, происходит ли при этом движение денежных средств. Компания начисляет выручку от продаж в

момент перехода права собственности на товар к покупателю, несмотря на то, что деньги за реализованные товары поступят на ее счет позже. Если учет ведется методом начисления, движение денежных средств является следствием какой-либо хозяйственной операции, а не основанием для ее отражения. Операция сразу отражается в Главной книге. Это общепринятое правило бухгалтерского учета.

Что касается вашего отдела, то метод начисления дал бы вам больше возможностей для осуществления расходов, поскольку вам все равно приходится их осуществлять. При ведении учета кассовым методом, прежде чем произвести какие-либо расходы, вы должны были получить соответствующие доходы, то есть дожидаться реального поступления денежных средств. Если учет ведется по методу начисления, то вы можете показывать в учете доходы и расходы, независимо от реального движения денежных средств, то есть вы можете осуществлять те или иные расходы, как только у вас появляется достаточная уверенность в получении дохода в будущем, и вам не нужно ждать его фактического получения. Метод начисления предоставляет большую свободу действий и к тому же позволяет лучше соотносить доходы и расходы в пределах отчетного периода, например финансового года.

Скажите Филлис, что вы считаете переход на метод начисления прекрасной идеей как с точки зрения вашего отдела, так и с точки зрения компании в целом. Вы также можете сообщить ей, что во время переходного периода надеетесь на тесное сотрудничество. Будучи финансовым директором, она, скорее всего, не поверит вам насчет тесного сотрудничества, но тем не менее ей будет приятно, что вы цените ее профессиональные качества.

Ситуация 3: что означает рост переменных издержек

Ситуация: В процессе обсуждения темы доходов и расходов на очередном собрании руководства Филлис, финансовый директор компании, уделила особое внимание проблеме издержек, в частности проблеме операционных издержек, рост которых по некоторым отделам, включая ваш, привел к увеличению совокупных затрат. Она с гордостью отметила, что постоянные затраты по-прежнему остаются на приемлемом уровне, но в то же время она обеспокоена наметившимся ростом переменных затрат, величина которых уже превысила показатели, предусмотренные в бюджете. И еще она сказала, что вам необходимо разъяснить ситуацию г-ну Биггу. Каков будет ваш ответ?

Анализ: Текущие расходы включают и переменные, и постоянные издержки. С точки зрения управления приоритетными являются постоянные издержки, то есть те, величина которых не меняется в течение финансового года и не зависит от сезонных и других колебаний. Арендная плата, которую ежемесячно уп-

лачивает ваша компания, относится к постоянным издержкам, потому что ее величина не зависит ни от фактических результатов вашей деятельности, ни от ваших прогнозов. Расходы на оплату труда по большей части также можно отнести к постоянным издержкам, хотя часть из них может иметь переменный характер, например премии за выполнение определенного объема работ. К постоянным издержкам относятся и все коммунальные расходы. Любые расходы, величина которых не зависит от объемов деятельности, относятся к постоянным издержкам.

Переменные издержки напрямую зависят от объемов деятельности. Для магазина розничной торговли арендная плата, плата за электричество и отопление, а также зарплата руководства являются постоянными издержками. К переменным издержкам, то есть к тем, чья величина изменяется вместе с любыми изменениями объемов производства или продаж, в данном случае можно отнести расходы на формирование товарно-материальных запасов и расходы на оплату труда сотрудников, привлекаемых в периоды резкого увеличения спроса. Переменный характер таких затрат предполагает некоторую свободу их планирования.

Филлис по праву может гордиться низким уровнем постоянных затрат, потому что, как финансовый директор компании, она, безусловно, принимала участие в согласовании размеров арендной платы, платы за коммунальные услуги и установлении ставок должностных окладов, соответственно она могла предполагать определенный рост этих затрат в будущем. Кроме того, поднимая проблему роста текущих затрат, она чувствует себя в безопасности, потому что в данном случае ответственным за динамику затрат является начальник отдела, в том числе и вы, а не она, спрашивать в первую очередь будут с вас.

Но числа сами по себе мало о чем говорят. Необходимо выяснить, что стоит за ними? Ваши переменные издержки могут довольно существенно вырасти, но этот рост будет обусловлен соответствующим ростом объемов производства и продаж, что, в свою очередь, приведет к адекватному увеличению дохода. Если дело обстоит именно так, то вы с гордостью можете подчеркнуть, что ваш отдел вкладывает средства в развитие компании, особенно, если рост доходов опережает рост издержек.

Однако если рост издержек не сопровождается соответствующим ростом доходов, то опасения Филлис не напрасны. Тщательно проанализируйте ситуацию, прежде чем идти к г-ну Биггу с объяснением.

Ситуация И: истребование дебиторской задолженности

Ситуация: Милборн, начальник отдела истребования задолженности, также оказался среди выступающих на очередном собрании руководства, он выразил беспокойство по поводу того, что рабочая нагрузка на его отдел все увеличивается. Подчиненные Милборна отнюдь не лентяи, но по собственному опыту

они знают, что чем меньше внимания было уделено анализу и оценке контрагента, тем больше вероятность, что он не погасит задолженность вовремя, а следовательно, тем больше у них будет работы. Если выставленный счет оказался у Мильборна на столе, значит, с его оплатой возникли серьезные проблемы. В связи с этим после ленча Милборн распределит задолженность всех имеющих контрагентов в разрезе сроков погашения по соответствующим отделам для того, чтобы внутри каждого отдела был проведен анализ текущего состояния расчетов с контрагентами. О чем он говорит?

Анализ: Дебиторская задолженность — это один из разделов Главной книги, для учета дебиторской задолженности, помимо Главной книги, используются соответствующие регистры аналитического учета. В этих регистрах отражаются суммы, которые клиенты и другие контрагенты должны компании. Как актив дебиторская задолженность почти так же надежна и ликвидна, как деньги на расчетном счете в банке, конечно, при условии, что она вовремя погашается. Но, исходя из того, что сказал Мильборн, часть дебиторской задолженности компании погашается несвоевременно или вообще не погашается.

Для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью ее разделяют на группы в зависимости от срока, на который задержана оплата. Выделяют следующие группы: оплата задержана на срок до 30 дней — сумма по этой группе показывает размер дебиторской задолженности, погашение которой просрочено на срок менее 30 дней; до 60 дней, до 90 дней и так далее. Общеизвестно, что чем больше срок, на который задержано погашение задолженности, тем меньше у компании шансов получить свои деньги. Если значительная часть контрагентов, с которыми работает ваш отдел, задерживает погашение дебиторской задолженности более чем на 30 дней, у вас могут возникнуть проблемы с истребованием этой задолженности.

Проанализируйте структуру вашей дебиторской задолженности в зависимости от сроков погашения и определите, кто из контрагентов имеет наибольший объем просроченной задолженности, кто дольше всех задерживает ее погашение. Определите этих контрагентов и связанную с ними задолженность и обратитесь за помощью в отдел истребования задолженности. Если погашение задолженности задержано на слишком долгий срок, спишите ее за счет средств, специально зарезервированных для этой цели, и продолжайте двигаться дальше.

Вернувшись в своей отдел, убедитесь, что процесс истребования задолженности начинается с тщательного анализа и оценки контрагента на этапе его выбора. Приняты ли все возможные меры для предотвращения появления просроченной задолженности? Установлен ли максимально допустимый размер задолженности по неблагополучным контрагентам? Вы также можете изменить порядок уплаты комиссионного вознаграждения так, чтобы посредник получал его только после погашения задолженности привлеченным контрагентом. Вы можете быть приятно удивлены тем, как быстро ваши торговые представители и другие посредники способны улучшить состояние дебиторской задолженности вашей компании.

Сценарий К: знаете ли вы, как не остаться без средств к существованию?

Ситуация: Хотя вы стали начальником отдела всего шесть месяцев назад, г-н Бигг успел высоко оценить то, как вы управляете финансами отдела. (Безусловно, во многом благодаря этой книге!) Теперь он хотел бы, чтобы вы расширили производственную линию за счет вспомогательных операций. К сожалению, у компании в данный момент нет свободных денежных средств. В связи с этим г-н Бигг спрашивает вас, целесообразно ли финансировать данный проект за счет заемных средств: кредита или венчурного капитала. Что бы вы ему ответили?

Анализ: Получение кредита и привлечение венчурного капитала — это два различных способа финансирования за счет заемных средств. Они различаются по множеству параметров, в том числе и по источникам, объемам и целям финансирования. Механизм финансирования за счет привлечения кредита состоит из следующих этапов: вы получаете определенную сумму средств во временное пользование, используете ее для получения еще большей суммы средств, затем возвращаете ту сумму, которую должны, плюс определенный процент за кредит. Механизм финансирования за счет привлечения венчурного капитала кардинально отличается.

В отличие от банка или другого института, предоставившего кредит или заем, венчурный капиталист не предоставляет денежные средства во временное пользование. Венчурный капиталист инвестирует собственные средства. И следовательно, является совладельцем компании или проекта, в который он вкладывает средства.

Интересы вашей компании — это в определенной мере и его или ее интересы, а успех вашей компании — в определенной части его или ее успех.

Венчурные капиталисты — это обычно физические лица или объединения физических лиц, которые уже добились успеха и процветания для их собственных компаний и теперь ищут объекты, в которые можно выгодно вложить свободные средства. Они согласны принять на себя гораздо большие риски, чем, например, банк, но в то же время они требуют и адекватное вознаграждение в виде большей нормы доходности. Кроме того, они, скорее всего, будут задавать гораздо более сложные вопросы, прежде чем принять решение об инвестировании, и убедить их будет гораздо сложнее. Их, так же как и обычного кредитора, интересуют финансовые планы вашей компании, ее цели и уровень профессиональной компетенции сотрудников, но, кроме этого, они очень тщательно анализируют продукцию вашей компании, ее рынок и возможности роста компании.

И наконец, венчурная компания заинтересована в успехе вашей компании, потому что ваш успех — это и ее успех. Кредитора же интересует главным обра-

зом, только как и когда вы, как заемщик, будете возвращать полученные средства и процент за пользование ими.

Если вам необходимо привлечь значительный объем средств, который превышает ваш кредитный лимит, для финансирования довольно рискованного проекта, то в этом случае разумно привлечь венчурный капитал. Однако за это вам придется отдать определенную часть полученного дохода владельцам этого капитала и, кроме того, передать своим временным «партнерам» часть контрольных функций и полномочий. Тем не менее привлечение венчурного капитала является единственно возможным способом для финансирования некоторых проектов, и, таким образом, вы получаете дополнительный доход и определенные конкурентные преимущества.

Перед тем как принять окончательное решение, выясните у г-на Бигга все подробности. Объясните ему, в чем заключается различие между финансированием за счет получения кредита или за счет привлечения венчурного капитала и как выбор того или иного способа финансирования повлияет на результаты деятельности компании в целом и на результаты задуманного проекта. Таким образом, он сможет оценить ваш профессионализм и уровень знания и, скорее всего, последует вашим рекомендациям. А это самый лучший из всех возможных вариантов.

Итак, мы рассмотрели десять различных ситуаций, для того чтобы вы могли потренироваться и разобраться в каждой из них. Ну и как, вы справились со всеми? Встретились ли вам вопросы, на которые вам было трудно ответить, где вы чувствовали себя не слишком уверенно? Возможно, для того, чтобы ответить на них, вам пришлось вернуться к некоторым разделам этой книги. Открывая тот или иной раздел еще раз, подумайте о том, как вы могли бы использовать полученную информацию в своей работе. Помните: не зная основ, трудно принять правильное решение, но знания самого по себе для этого мало.



Глоссарий

ARTS. Эта аббревиатура включает в себе четыре основных принципа бухгалтерского учета – Точность (Accurate), Уместность (Relevant), Своевременность (Timely) и Наглядность (Simple) отображения финансовой информации.

ISO 9000. Стандарты качества, введенные в 1987 Международной организацией по стандартизации, включающей в себя представителей национальных органов стандартизации более чем 100 стран, для облегчения международного обмена товарами и услугами.

S-корпорация – это определенный тип компании, представляющей собой небольшую корпорацию, которая не является налогоплательщиком, так же как товарищество или индивидуальный предприниматель, согласно определению, данному Налоговым управлением.

Активный партнер. Это один из участников товарищества, который принимает непосредственное участие в его деятельности

Амортизация. Это процесс постепенного переноса стоимости нематериальных активов – авторских прав, патентных прав, других прав, торговых марок, организационных расходов и деловой репутации – в течение периода, пока компания может извлекать определенную выгоду в связи с использованием этого нематериального актива.

Безнадежные долги Появление безнадежных долгов может быть обусловлено различными причинами, но с бухгалтерской точки зрения любой безнадежный долг подпадает под следующее определение: это суммы непогашенной в срок дебиторской задолженности, которые слишком малы и которые не целесообразно пытаться истребовать через суд. Через какое-то время ком-

пания просто списывает их с бухгалтерских счетов, чтобы не исказить информацию, формируемую в бухгалтерском учете.

Бизнес-план. Где, когда, как и почему компания должна делать то-то и то-то, чтобы реализовать принятую стратегию своего развития. Бизнес-план представляет собой руководство по достижению целей, стоящих перед компанией, и содержит перечень конкретных действий, необходимых для их достижения. Бизнес-планы обычно составляются на каждый финансовый год. Но, кроме этого, компании составляют также долгосрочные и среднесрочные планы на несколько лет, наиболее распространенным из них являются пятилетние планы. Ежегодные планы считаются операционными и необходимы для управления экономическими потребностями компании в течение предстоящего года. Пятилетние планы уже можно отнести к стратегическим, они предназначены для определения направлений дальнейшего развития компании. Кроме того, пятилетние планы являются переходящими планами.

Бухгалтерская запись (проводка). Состоит из следующих элементов: дата операции, номера счетов, на которых отражается операция, указание, по дебету и кредиту какого из них она отражается, наименование контрагента, дата отражения операции в учете, имя исполнителя. По такой форме бухгалтерские записи делаются в Главной книге и регистрах аналитического учета.

Бухгалтерский баланс. Одна из основных форм бухгалтерской и финансовой отчетности любой компании, он содержит информацию об активах, обязательствах и собственном капитале компании на определенную дату, обычно на конец финансового месяца или финансового года. Бухгалтерский баланс разделен на две части: актив и пассив – в которых отражается финансовая деятельность компании. Основной принцип построения бухгалтерского баланса – равенство актива и пассива. Типовой бухгалтерский баланс обычно содержит такие статьи, как текущие активы, производственный и хозяйственный инвентарь, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, расходы, задолженность прочих дебиторов и кредиторов, долгосрочная задолженность, начисленные налоги с заработной платы и собственный капитал компании.

Венчурный капитал. Источник финансирования различных инвестиционных проектов, который можно использовать вместо традиционных кредитов, предоставляемых банками, кредитными союзами и другими институтами. Владелец венчурного капитала, становясь инвестором, одновременно становится и совладельцем компании, получая определенную долю в ее капитале.

Возрастная корзина. Это сумма дебиторской задолженности, погашение которой просрочено на определенный срок. 30-дневная корзина – это сумма всех счетов, оплата которых просрочена на 30 дней, 60-дневная корзина – это сумма всех счетов, оплата которых просрочена на 60 дней и так далее.

Выкупная комиссия. Комиссия, взимаемая при выкупе доли во вложении.

Главная книга. Централизованный перечень всех хозяйственных операций компании. Она содержит информацию обо всех операциях, которые, кроме нее, отражаются также и в специальных регистрах аналитического учета.

Группировка. Применяется для упрощения процесса переноса записей из регистров аналитического учета в Главную книгу. В регистрах аналитического учета записи группируются определенным образом и переносятся в Главную книгу одной общей записью. Бухгалтера предпочитают группировать записи таким образом, чтобы в одной группе их было от 15 до 20, не больше для того, чтобы легче было выявлять ошибки. При использовании автоматизированных систем бухгалтерского учета записи из регистров аналитического учета переносятся в Главную книгу автоматически, и необходимость их группировки отпадает.

Дебет. Часть бухгалтерского счета, по которой показывается увеличение активов и расходы, понесенные компанией. Дебетовые записи всегда производятся в левой части Главной книги.

Дебиторская задолженность. В аналитическом регистре учета дебиторской задолженности содержится информация о том, какие суммы должны компании ее клиенты и другие контрагенты. Дебиторская задолженность относится к активам компании, денежные средства, которые клиенты и другие контрагенты должны компании, увеличивают стоимость компании так же, как и любой другой вид активов, кроме того, дебиторская задолженность учитывается при расчете максимальной суммы кредита, которая может быть предоставлена компании. В бухгалтерском балансе дебиторская задолженность отражается в составе активов, а в отчете о прибылях и убытках — в составе выручки.

Денежные средства. Один из наиболее ценных видов активов вашей компании над которым необходимо сохранять жесткий контроль.

Денежный поток. Это совокупность притоков и оттоков денежных средств компании. С точки зрения бухгалтерского учета это именно так и есть. Ис денежный поток — это не только объект бухгалтерского учета, это также объект анализа и управления. Компания, которая не отслеживает и не анализирует динамику денежного потока, рискует в один прекрасный момент столкнуться с нехваткой средств для закупки сырья или выплаты заработной платы. Норма прибыли и спрос на продукцию могут быть сколь угодно высоки, но недостаток свободных денежных средств в определенный момент времени не позволит компании максимально использовать представившуюся возможность.

Диверсификация. Вложение средств инвестиционного фонда в различные объекты с целью минимизации риска как для самого фонда, так и для его участников.

Дивиденды Распределение части прибыли корпорации, определяемой советом директоров, между ее акционерами пропорционально доли каждого из них в акционерном капитале.

- Жизненный цикл.** Как утверждают маркетологи, жизненный цикл любого продукта состоит из четырех стадий: представление, рост, зрелость и спад. Компании в своем развитии также проходят эти четыре стадии.
- Запасы (определение стоимости).** Существуют четыре наиболее распространенных способа для определения стоимости запасов: по средней себестоимости (стоимость запасов равняется сумме средней стоимости запасов на начало периода и запасов, приобретенных к данному моменту), по наименьшей стоимости (стоимость запасов на конец периода определяется по наименьшей из двух стоимостей – стоимости приобретения запасов в текущем периоде или рыночной стоимости запасов на конец периода), ФИФО (запасы, приобретенные первыми, первыми же отпускаются в производство) и ЛИФО (запасы, приобретенные последними, отпускаются в производство первыми).
- Запасы.** Все, что находится на складе компании. Запасы состоят из товаров для перепродажи, готовой продукции, незавершенного производства, а также сырья, материалов и полуфабрикатов, используемых в процессе производства.
- Игра на временных разрывах.** Также известна как прогнозирование оттока денежных средств. Она заключается в том, чтобы определить, сколько времени потребуется поставщикам, чтобы получить и обработать поступившие платежи и соответственно максимально отсрочить погашение кредиторской задолженности с тем, чтобы получить доход от использования временно свободных денежных средств.
- Износ (амортизация).** Процесс постепенного переноса стоимости материальных активов на затраты в течение всего срока полезного использования.
- Инвестиционный портфель.** Совокупность всех финансовых и капитальных вложений компании – паи инвестиционных фондов, акции, облигации и др.
- Индивидуальный предприниматель.** Наиболее простая организационно-правовая форма для создания компании, предполагает, что учредителем, собственником и руководителем компании является один и тот же человек. Индивидуальный предприниматель неотделим от своего бизнеса. Ему принадлежит вся прибыль компаний, он возмещает все убытки компании и отвечает по всем ее обязательствам
- Исполнительный директор компании.** Человек, занимающий эту должность, наделен самыми широкими полномочиями в компании, часто исполнительного директора называют «президентом» компании.
- Калькуляция затрат.** Процесс определения совокупной величины затрат, связанных с осуществлением деятельности: прямых затрат – материальных, на оплату труда, маркетинг и т. п. – и косвенных (или накладных) – эксплуатационных и коммунальных расходов, расходов на арендную плату, уборку помещений, амортизационные отчисления, налоги и страховые платежи, административных расходов.

- Кассовый метод.** Один из двух принципов бухгалтерского учета. Наиболее простой из двух методов отражения операций в бухгалтерском учете, операция отражается только тогда, когда происходит соответствующее движение денежных средств.
- Комиссионное вознаграждение.** Комиссия продавца, которая вместе с суммой чистых активов, приходящихся на акцию или иной финансовый инструмент, составляет его цену, уплачивается покупателем (также известна как нагрузка).
- Коммерческий кредит.** Традиционное определение звучит как кредит, предоставленный компании, годовая выручка которой превышает 5 миллионов долларов. Кредиты, предоставленные более мелким компаниям, обычно называют кредитами малому бизнесу.
- Корпорация.** Юридическое лицо, организованное одним лицом или группой лиц для осуществления определенных видов деятельности. Корпорация является юридически обособленной от своих учредителей.
- Косвенные затраты.** Это расходы, связанные с созданием условий, необходимых для осуществления компанией своей деятельности, они включают расходы на арендную плату, коммунальные платежи, уборку помещений, обслуживание машин и оборудования, амортизационные отчисления, налоги и страховые платежи, а также административные расходы — на ведение учета, подбор кадров, управление компанией. Косвенные затраты иногда называют накладными.
- Кредит.** Часть бухгалтерского счета, по которой показывается увеличение обязательств и акционерного капитала компании, а также отражаются полученные доходы. Кредитовые записи всегда производятся в правой части Главной книги.
- Кредитная расписка.** Документы, на основании которых бухгалтер компании может отразить в учете дебиторскую задолженность контрагента.
- Кредитование малого бизнеса.** Традиционно определение звучит следующим образом: предоставление кредита компании с объемом годовой выручки менее 5 миллионов долларов. Многие кредитные институты имеют специальный отдел, занимающийся кредитованием исключительно малого бизнеса. Кредиты, предоставляемые более крупным компаниям, обычно называются коммерческими кредитами.
- Кредиторская задолженность.** В аналитическом регистре учета кредиторской задолженности содержится информация о том, какие суммы и каким контрагентам должна ваша компания. С помощью грамотно поставленной и хорошо управляемой системы учета кредиторской задолженности всегда можно узнать объем задолженности каждому поставщику и сроки, в которые эта задолженность должна быть погашена в соответствии с условиями контрактов с этими поставщиками. В бухгалтерском балансе кредиторская задолженность отражается в разделе «обязательства».
- Ликвидность.** Это показатель, характеризующий, с какой скоростью компания может превратить свои активы в денежные средства для удовлетворения своих текущих потребностей и погашения текущих обязательств.

- Метод начисления.** Это один из двух методов, применяемых в учете. Согласно методу начисления, который обычно применяется в крупных компаниях, операции отражаются в учете тогда, когда они фактически происходят, независимо от того, происходит ли при этом движение денежных средств или нет. Кроме того, метод начисления повышает эффективность финансового менеджмента и соответствие финансовой отчетности реальному состоянию компании.
- Накладные расходы.** То же, что косвенные расходы, то есть расходы, связанные с созданием условий, необходимых для осуществления компанией своей деятельности, которые относятся на себестоимость отдельных видов продукции пропорционально выбранной базе распределения.
- Налоги.** Налоги — это своего рода плата за успех, существуют следующие виды налогов: налоги на доходы, взносы в фонд страхования по безработице, налоги с оборота (уплаченные и собранные), налоги на пользование, налоги на имущество и различные виды специальных налогов, которые компания обязана уплачивать в соответствии с местным, региональным и федеральным законодательством.
- Налоговые удержания.** Определенный процент, удерживаемый из заработной платы сотрудников и перечисляемый в федеральный и региональный бюджеты. Бухгалтера компаний исчисляют процент, который необходимо удержать из заработной платы каждого работника, а затем перечисляют общую сумму удержаний на счет соответствующего налогового органа в сроки, установленные законом, в случае нарушения этих сроков к компании могут быть применены штрафные санкции. Некоторые компании перечисляют налоги, удержанные из заработной платы, в день выплаты заработной платы. В то же время другие компании и компании, специализирующиеся на налоговом планировании и ведении налогового учета, предпочитают не перечислять удержанные налоги как можно дольше, насколько это возможно, и, таким образом, получают дополнительный доход от использования временно свободных денежных средств.
- Начисленные налоги с заработной платы.** Это определенные суммы, принадлежащие правительству, но фактически еще не перечисленные. В бухгалтерском балансе они отражаются в составе обязательств.
- Негласный активный партнер.** Один из участников товарищества, принимающий активное участие в его деятельности, но не известный широкой публике.
- Необеспеченный кредит.** Это кредит, не обеспеченный залогом какого-либо имущества, которое могло бы перейти к кредитору в случае неплатежеспособности заемщика. Обычно процент по необеспеченным кредитам выше, так как предоставление таких кредитов сопряжено с более высокими рисками.
- Ниша.** Специфический сегмент рынка — кусок денежного пирога, который компания хочет заполучить, или часть общественного сознания, которой компания хочет завладеть.

- Обеспечение.** В качестве обеспечения при получении кредита или займа компания может предложить недвижимость, оборудование, запасы и даже дебиторскую задолженность. (Кредит или заем, полученный под залог какого-либо имущества, в том числе и дебиторской задолженности, называется обеспеченным.)
- Обеспеченный кредит (заем).** Означает, что заемщик предоставил какое-либо имущество для покрытия убытков кредитора, в случае если он не сможет вовремя полностью вернуть кредит (заем).
- Общество с ограниченной ответственностью (ООО).** Это одна из организационно-правовых форм, в которой может быть создана компания, она объединяет в себе преимущества таких форм, как товарищество и корпорация. С одной стороны, она предоставляет те же налоговые выгоды, что и форма товарищества, но вместе с тем обладает и всеми преимуществами корпорации – отнесение доходов и расходов на собственников и ограниченная степень их ответственности.
- Объекты сделки без наценки.** Объекты инвестирования, которые можно купить по цене, равной чистой стоимости активов, приходящихся на этот объект, например на акцию, то есть никакие комиссии с продажи или покупки таких объектов инвестирования не взимаются.
- Оплата труда.** Затраты на оплату труда делятся на прямые и косвенные. При калькуляции затрат необходимо правильно определить, к какому виду затрат (прямым или косвенным) относятся те или иные затраты на оплату труда. К прямым относятся следующие затраты: оплата труда работников, непосредственно занимающихся производством, маркетингом и реализацией рассматриваемых изделий, а также комиссионное вознаграждение за реализацию этих изделий. К косвенным относятся следующие затраты: оплата труда работников, опосредованно участвующих в производстве и реализации изделий, создающих условия для их производства и реализации, включая управленческие расходы. Прямые затраты на оплату труда целиком относятся на себестоимость соответствующих видов продукции. Косвенные затраты на оплату труда распределяются между различными изделиями пропорционально доли каждого из них в совокупной выручке, и соответствующая часть относится на себестоимость каждого вида продукции. Управленческие расходы распределяются пропорционально между соответствующими центрами затрат.
- Отчет о доходах.** Представляет собой прогноз доходов компании в течение определенного периода времени, обычно года, в сопоставлении с ожидаемыми расходами. Он тесно связан с прогнозом продаж, но предоставляет пользователям более подробную информацию.
- Отчет о прибылях и убытках.** Может составляться раз в год, раз в квартал или раз в месяц. Содержит информацию, позволяющую оценить, насколько успешна деятельность компании за определенный период. Какие именно показатели будет содержать отчет о прибылях и убытках, зависит в основном

- от характера деятельности компании. Типовой отчет о прибылях и убытках содержит такие показатели, как: валовая выручка (выручка-брутто), выручка-нетто, себестоимость реализованной продукции, валовая прибыль (прибыль-брутто), текущие расходы (включая расходы на оплату труда, арендную плату, коммунальные платежи, телефон, материальные затраты и амортизационные отчисления), прибыль до налогообложения и чистая прибыль.
- Отчеты о движении денежных средств. Существуют три типа отчетов о движении денежных средств в соответствии с тремя типами денежных потоков: первый отчет содержит информацию обо всех притоках и оттоках денежных средств компании (основной денежный поток), второй отчет содержит информацию только о текущих доходах и расходах без учета динамики резервов (текущий денежный поток) и, наконец, третий отчет содержит более подробную информацию о различных сегментах текущего денежного потока.
- Партнер (участник). Один из членов товарищества. Законодательством предусмотрены следующие виды партнеров (участников): активный, пассивный, негласный и партнер с ограниченной ответственностью. Кроме того, термин «партнер» используется для обозначения одной из сторон по договору, продавца, покупателя или иного лица, если между ними существуют длительные, хорошо налаженные взаимоотношения, которые позволяют обеим сторонам получать выгоду от такого «партнерства».
- Партнер с ограниченной ответственностью. Один из участников товарищества, который не принимает участия в деятельности товарищества и отвечает по его обязательствам только своим вкладом в его капитал.
- Пассивный партнер. Один из участников товарищества, имеющий определенную долю в его капитале, но не принимающий участия в управлении деятельностью товарищества.
- Передача прав и обязанностей налогоплательщика. Некоторые организационно-правовые формы предполагают передачу прав и обязанностей налогоплательщика юридического лица (компании) физическим лицам (ее собственникам или учредителям). Такие компании не заполняют налоговые декларации, поскольку показатели прибылей и убытков, полученных компанией, отражаются в налоговых декларациях ее собственников или учредителей. Подобная передача прав возможна, если компания создана в форме товарищества, большинства ООО, S-корпорации или если речь идет об индивидуальном предпринимателе.
- План счетов. Это упорядоченный список всех источников получения дохода и направлений расходования средств компании, которые для упрощения процедуры отражения хозяйственных операций компании на счетах пронумерованы и разбиты на определенные группы.
- Погашение. Продажа доли в инвестиционном фонде.
- Правило 80/20. Это правило можно трактовать следующим образом: 20 процентов клиентов приносят компании 80 процентов дохода, источником 80 про-

центов проблем является 20 процентов сотрудников, 80 процентов прибыли компания получает за счет 20 процентов изделий.

Прирост капитала. Это увеличение рыночной стоимости объекта инвестирования.

Провести операцию. Провести операцию означает отразить операцию на счетах бухгалтерского учета в регистрах аналитического учета и в Главной книге, для обеспечения непрерывного накопления информации о хозяйственной деятельности организации и ее финансовом состоянии в бухгалтерском учете. Впоследствии любой пользователь, в том числе и проверяющие органы, смогут на основании этой информации судить о целесообразности и правомерности той или иной операции.

Прогноз продаж. Расчет ожидаемой величины выручки от продаж, основанный на имеющихся данных за предыдущие периоды и динамике спроса на продукцию. Обычно выполняется по меньшей мере два расчета — оптимистический и пессимистический.

Промежуточные итоги. Процесс подведения промежуточных итогов заключается в периодической сверке итогов Главной книги с итогами регистров аналитического учета. Промежуточные итоги могут выводиться как с целью получения определенной информации о деятельности компании и подготовки промежуточной управленческой отчетности, так и просто с целью проверки правильности отражения операций на счетах бухгалтерского учета.

Прямые затраты. Включают материальные затраты, затраты на оплату труда, маркетинг и т. п.

Разрешение на создание корпорации. Своего рода контракт между учредителями корпорации и государством, представляющий собой свидетельство о создании корпорации, одобренное государством.

Распределение доходов от прироста капитала. Производится в виде ежегодных выплат дохода после продажи объектов инвестирования. Доход в данном случае равняется приросту стоимости объекта инвестирования, то есть разнице между ценой его продажи и ценой приобретения.

Регистр аналитического учета. Это вспомогательный регистр по отношению к Главной книге для отражения более подробной информации о доходах и расходах компании. Хозяйственные операции сначала отражаются в регистрах аналитического учета и журналах, а затем переносятся в Главную книгу с указанием ссылки на аналитический регистр. Затем после подведения итогов по регистрам аналитического учета они также переносятся в Главную книгу с указанием ссылки на аналитический регистр. Компании обычно ведут регистры аналитического учета дебиторской и кредиторской задолженности. В журналах обычно отражается информация о расходовании и поступлении наличных денежных средств, продажах и покупках.

Свертка субсчетов. Это один из способов упростить громоздкий план счетов компании. Бухгалтера иногда используют несколько субсчетов для отражения различных операций, которые в итоге все равно формируют одну и ту

- же статью бухгалтерского баланса. Свернув или объединив эти субсчета в один, можно несколько сократить время, затрачиваемое на их анализ, с другой стороны, степень детализации управленческой информации от этого снизится.
- Свидетельство о регистрации корпорации.** Если оно одобрено государством, то оно становится своего рода контрактом (известным как разрешение на создание корпорации) между руководителями (или учредителями корпорации) и государством.
- Свободная экономическая зона.** Район, обычно экономически неразвитый или находящийся в кризисе, выбранный правительством для активизации экономического роста и развития предпринимательства посредством предоставления налоговых и иных льгот.
- Система внутреннего контроля.** Система внутреннего контроля предназначена для выявления и предупреждения внутренних проблем компании. В рамках этой системы разрабатываются и устанавливаются определенные стандарты или нормативы, которым должна соответствовать деятельность компании. Фактические результаты деятельности компании систематически сравниваются с нормативными значениями. Система внутреннего контроля позволяет выявить все отклонения, превышающие максимально допустимую величину, и предпринять необходимые меры, лучше, если перечень действий, необходимых в том или ином случае, установлен заранее.
- Складочный капитал собственника(ов).** Собственный капитал индивидуального предпринимателя или товарищества. Он равен разнице между активами и обязательствами по бухгалтерскому балансу.
- Скользящие планы.** Вечный двигатель, обеспечивающий развитие и рост вашей компании. Скользящими могут быть пятилетние планы, ежегодные бюджеты и любые другие планы. Принцип составления таких планов заключается в следующем, когда один период (год или месяц) подходит к концу, план развивается дальше ровно на такой же период, таким образом, пятилетний план всегда будет охватывать период в пять лет, а ежегодный бюджет — 12 месяцев.
- Собственный капитал.** Собственный капитал компании определяется как разница между ее активами и обязательствами. Для индивидуальных предпринимателей и для товариществ собственный капитал может называться капиталом собственника или складочным капиталом. Для корпораций их акционерный капитал равняется номинальной стоимости всех акций, выпущенных в обращение.
- Средний возраст счета-фактуры.** Установление среднего возраста счета-фактуры — это принцип, лежащий в основе политики оплаты счетов-фактур, применяемой многими компаниями, в данном случае условия оплаты и предоставления торговых скидок не имеют большого значения. В политике компании предусмотрено, какой срок должен пройти с момента выставления

- счета-фактуры, прежде чем он будет оплачен. В некоторых отраслях промышленности этот срок регулируется нормативными документами.
- Ставки начисления. Их легко рассчитать: число часов (или дней) неотработанных дней (по болезни или в связи с очередным отпуском), поделенное на число рабочих часов (или дней) в году.
- Стратегия. Подход, позволяющий компании достичь поставленных целей, выполнив определенный перечень действий.
- Счет-фактура. Документ, на основании которого бухгалтер компании может отразить в учете дебиторскую задолженность покупателя за реализованную ему продукцию. В любой хорошо организованной системе управления дебиторской задолженностью предусмотрены процедуры контроля за правильностью отражения счетов-фактур на счетах клиентов, обычно они заключаются в ежедневной сверке выставленных счетов-фактур и записей в аналитическом регистре учета дебиторской задолженности.
- Товарищество. В законе определено как «объединение двух или более человек в качестве собственников компании, осуществляющей производственную или иную, не запрещенную законом деятельность, с целью получения прибыли». Партнеры могут быть равноправными или могут обладать различными правами, могут быть пассивными или активными, и товарищество может иметь любую из множества организационных структур, которая в наибольшей степени соответствует целям, опыту и размеру активов участников товарищества. Кроме того, термин «товарищество» или «партнерство» используется для обозначения взаимоотношений между покупателями и продавцами, чье сотрудничество уже вышло за рамки договоров купли-продажи и является выгодным для каждой из сторон.
- Торговая скидка. Некоторое снижение цены для покупателя, предоставляемое за досрочную оплату полученных товаров или услуг. Обычно за оплату счета-фактуры в течение 10 дней вместо позволенных 30 покупателю предоставляется скидка в размере от 1 до 3 процентов.
- Управляющий денежными средствами. Человек, занимающий эту должность, является ответственным за состояние и контроль над наиболее ликвидными активами компании. Функции управляющего денежными средствами может выполнять один из владельцев компании, исполнительный директор, финансовый директор или кто-то приглашенный специально на эту должность. В небольших компаниях функции управляющего денежными средствами обычно выполняет владелец компании.
- Устав. Своего рода «контракт» или «договор», который заключается между учредителями корпорации и государством, в случае если государство одобряет создание корпорации.
- Финансовый директор компании. Человек, занимающий эту должность, отвечает за финансовое состояние компании, в зависимости от организационной структуры и размера компании функции финансового директора мо-

жет исполнять главный бухгалтер или заместитель исполнительного директора по вопросам финансов.

Финансовый план (прогнозный отчет). Он включает в себя элементы плана продаж и отчета о прибылях и убытках и является, по сути, прогнозом финансового состояния компании, основанным на фактическом или по крайней мере запланированном уровне расходов.

Цена погашения. Сумма фактически полученных денежных средств при погашении (продаже) доли в инвестиционном фонде: стоимость доли по цене покупателя за минусом выкупной комиссии.

Цена покупателя. Также известна как цена спроса, это сумма, за которую компания согласна выкупить свои акции, находящиеся у акционеров. Она обычно равняется чистой стоимости активов на акцию.

Цена продавца. Также известная как цена предложения — это текущая стоимость доли в капитале, которая может быть представлена акцией или другим финансовым инструментом. Она рассчитывается как чистая стоимость активов на акцию плюс комиссия продавца, если она предусмотрена.

Цепочка поставки. Система, состоящая из нескольких компаний, связанных друг с другом для производства товаров или оказания услуг потребителям.

Чистая стоимость активов на акцию. Стоимость акции как инвестиционного актива рассчитывается как разность между совокупными активами компании, включая денежные средства и ценные бумаги без учета комиссии продавца, и ее обязательствами. Чистая стоимость активов на акцию определяет рыночную цену акции плюс любые комиссии.

Алфавитный указатель

ISO 9000, 320
S-корпорации, 221, 225 – 228, 320
S-корпорация, 196 – 197
 Налоговые обязательства, 225
 Создание, 226
 Статус, получение, 223
S&P 500 (индекс Standart & Poors), 261 – 262
World Wide Web, сайты компаний, управление, 261

А

автоматизированные системы учета, 58 – 61
дебиторской задолженности, 72 – 74
 запасов, 122
 кредиторской задолженности, 82 – 84

активные партнеры, 190, 320
активы, 49
 амортизация, 219 – 220
акционерный капитал, 49
Акционеров, ответственность (корпорация), 197
альянсы, стратегические, для получения капитала, 179
Амортизация активов, 217 – 219
амортизация организационных расходов, 214 – 216
Амортизация, 217, 320
 Первый год существования компании, 217
Анализ конкурентов (бизнес-план), 24 – 25
анализ проблем, причин их возникновения, 290
Анализ рынка, бизнес-план, 23 – 24
Анализ спроса, бизнес-план, 24

ангелы, 174 – 175
Апробация деловой стратегии, 14
Арендная плата/коммунальные платежи, налоговые вычеты, 207
Аттестованный бухгалтер, 200

Б

Баланс бухгалтерский, 321
Балансовый отчет, 89
Банкиры, смотри кредиторы
Банкротство, по причине недостатка денежных средств, 105 – 106
Без наценки, 263
Безнадежная задолженность (долги), 72, 81, 320
 Восстановление, 82
 Списание (дебитор-

ской задолженности),
81 – 82
Безопасные допущения,
244
Бизнес-планы, 321
 Составление, 17 – 18
Брокерская компания,
управление денежными
средствами, 258
Бухгалтерский баланс,
49 – 50, 58, 321
 Инструмент финансо-
вого планирования,
239 – 241
Бухгалтерский учет,
46
 Балансирующие ста-
ты, 51
 Бухгалтерия, 53
 Затраты, 136
 Записи в Главной
книге, 141 – 143
 Значение для достиже-
ния успеха, 4
 Кассовый метод, 54
 Метод начисления,
54
 Начисление, 325
 Налоги, 201 – 205
 Ожидания, 47
 Основные принципы,
53
 По неполным затратам,
140 – 141
 По полным затратам,
140
 Роль и значение, 46
 Системы
 Автоматизирован-
ные, 58 – 59
 План счетов, 63
Бюджетирование, 33
 Функция руководства,
40
Бюджеты, 30 – 31

В

валовая выручка, 80
Виды, 30 – 34
 Долгосрочные, 31
 Ежегодные (кратко-
срочные), 30 – 31
 Капиталовложений, 35
 Составление, 38 – 40
 Стратегические, 31
 Элементы, 35 – 36
 Эффективность,
31 – 33
Ввод записей (проводок)
 Дебиторская задол-
женность, 72 – 75
 Кредиторская задол-
женность, 92 – 95
Венчурные инвесторы
 Ожидания, 176 – 177
 Привлечение, 177
 Роль, 175
Венчурные компании,
176
 Выбор, 177
 Поиск, 177
Венчурный капитал, 321
 Компании, 175
 Неинституциональные
инвесторы, 176 – 177
 Поиск, основные опас-
ности, 177 – 178
 Привлечение, 177
 Проведение перегово-
ров, 179
 Стратегические сою-
зы, создание, 177
 Требования, 176
Взаимосвязь плана сче-
тов с бухгалтерскими за-
писями, 67 – 70
Вид запасов, готовая про-
дукция, 128
Виды оплаты труда,
114 – 116

Виды оплаты труда
 Должностные оклады,
115
 Комиссионное вознаграждение, 116
 Повременная, 116
 Премии, 116
 Сдельная, 116
Внутренний контроль,
147 – 149
 Ожидания, 176 – 177
 Привлечение, 177
 Роль и значение, 175
Внутренний контроль
 Безопасности, 147 – 149
 Дебиторской задол-
женности, 153 – 156
 Денежных средств,
154 – 156
 Запасов, 154 – 156
 Компании, 278 – 280
 Контрольные точки,
155 – 156
 Кредиторской задол-
женности, 152 – 153
 Оплаты труда, 154 – 156
 Стоимость, 152
 Установление,
151 – 153
Возврат товаров, учет, 80
Вознаграждение, 120
возрастные корзины, 78,
321
Вопросы наиболее рас-
пространенные, практи-
ческие примеры,
298 – 319
Восстановление безна-
дежной задолженности,
81
Вредоносный (рост), 269
Встреча с кредиторами,
156 – 157
Вторичные налогопла-
тельщики, 222

Выбор
 Венчурных компаний, 177
 Кредиторов, 163 – 164
 Управления
 Производственной, 271 – 272
 Денежными средствами, 230
 Выкупная цена, 261, 321
 Вычеты
 Новые компании, 207 – 208
 Первый год существования компании, 216
 Потери капитала, 207
 Профессиональные союзы, 205

Г

Гарантии, личные гарантии возврата кредита, 168
 Главная книга, 57, 322
 Бухгалтерский баланс, 58
 Взаимосвязь с калькуляцией затрат, 142
 Документы, подтверждающие, 57
 Значение для только что созданных компаний, 58
 Операции, аудиторская проверка, 60 – 61
 Отчет о доходах, 58
 Периодическая выверка итогов, 60 – 61
 Проводки, журнал проводок, 58
 Группировка, 58 – 60

Калькуляция затрат, 140 – 142
 Регистры аналитического учета (калькуляция затрат), 140
 Подведение итогов, 58
 Соответствие итогов итогам в аналитических регистрах учета, 58
 Счета, 118
 Файлы, поставщиков, 61
 Гласные партнеры, 190
 Государственное регулирование (оплаты труда), 114
 Готовая продукция
 Вид запасов, 123
 Управление, 125
 График платежей, 214
 Группировка, 322
 Записей в Главной книге, 58 – 59

Д

Даннинг, 82
 Движение, отслеживание, 124
 Избыток, денежный поток, 100
 Контроль за состоянием и движением запасов, 129
 Незавершенное производство, 123
 Сырье и материалы, 123
 Дебит счета, 47, 49, 322
 Т-образная схема счета, 48 – 49
 дебиторская задолженность, 73, 322

счета, старение, 77, 80
 безнадежная задолженность
 восстановление, 80
 списание, 79 – 90
 исследование, 76 – 80
 контрольные точки, 74 – 76
 счет учета, 75
 равенство итогов, 75 – 77
 записи по кредиту, 75
 своевременное выставление счетов-фактур, 75
 отчеты о состоянии дебиторской задолженности, 75
 регулярные проверки, 74 – 76
 взаимосвязь с калькуляцией затрат, 142
 дебиторы, отслеживание состояния счетов, 81
 кредитные расписки, учет, 78 – 79
 операции
 автоматизация, 74
 процедуры, 73
 платежи, учет, 78
 погашение, 100
 продажи, учет, 77 – 78
 регистр аналитического учета, 73
 система внутреннего контроля, наблюдение, 151 – 154
 системы учета, автоматизация, 74 – 76
 товары, возврат, 79 – 80
 Дебиторская задолженность, 87, 322
 дебиторской задолженности, 78

Дебиторы, 82 – 83
 Денежные расходы, управление, 92
 Денежные средства, 98, 322
 Денежные средства, заимствование, 160
 Денежный поток, 8, 322
 Заимствование у друзей, 106
 Запасы, избыток, 100
 Затраты, снижение, 101 – 103
 Кредиторская задолженность, 92
 Максимизация, 88, 102 – 108
 Недостаток денежных средств, 104
 Отрицательная величина, 248
 Отчеты, 326
 Основной, 248
 Дискреционный, 248
 Текущий, 248 – 249
 Прогнозирование (кредиторская задолженность), 93
 Прогнозирование потребности в денежных средствах, 100
 Управление, 100, 217 – 219
 Департамент по вопросам иммиграции и прав гражданства, форма 20 – 21, 212
 Диверсификация, 260, 322
 Дивиденды, 261, 322
 Дискреционный денежный поток, отчет, 248
 Договор, кредитный, 168
 Долгосрочные бюджеты, 30

Должностные оклады, 116
 допущения, 245
 безопасные, 244
 неверные, 243 – 244
 Достаточность капитала (пять кредитных С), 167
 Доходы, элемент бюджета, 32
 Друзья, заимствование денежных средств (денежный поток), 106

Е

Ежегодные бюджеты, 30

Ж

Жизненные циклы
 Компаний, 266, 268
 Старение, 267
 Рост, 267
 Представление, 268
 Зрелость, 267
 Продукта, 323
 Старение, 268 – 271
 Рост, 267
 Представление, 267
 Зрелость, 267 – 268
 Журнал проводок, 57, 59

З

Завершенное производство, см. готовая продукция
 Задолженность, безнадлежа, 79, 320
 Заимствование, 160

См. также кредиты
 У друзей, денежный поток, 106
 Закрытие счетов, 95
 Закупки, взаимосвязь с калькуляцией затрат, 141
 Закупки, учет, кредиторская задолженность, 90
 Залог недвижимости с последующим выкупом, 162
 Запасы, 122 – 123
 Порча/хищение, 129
 Финансирование, денежный поток, 100 – 101
 Записи (проводки)
 В Главной книге, группировка, 59 – 60
 Дебиторская задолженность, 77
 Журнал проводок, 57, 59
 Кредиторская задолженность, 90
 Косвенные (калькуляция затрат), 141
 Прямые (калькуляция затрат), 141
 Прямые и косвенные, 36
 Затраты на единицу продукции, пример анализа, 137 – 139
 Затраты на систему оплаты труда, 118 – 119
 Затраты
 Внутренний контроль, 150
 Косвенные, 137 – 138, 324
 Прямые, 328
 Накладные, 38
 Начальные
 Исчисление, 234 – 237

Таблицы, 235
Организационные,
амортизация, 207 – 208
Переменно-постоян-
ные, 36
Переменные, 36
Платежная ведомость,
117
Определение,
118 – 119
Постоянные, 36
Прямые, 141, 328
Распределение, 143
Снижение, денежный
поток, 101 – 103
Уменьшение, для уве-
личения денежного пото-
ка, 106
Знания, приобретение
знаний о финансах, 7
Зоны, свободные эконо-
мические, 329
Зрелость
Стадия жизненного
цикла компании,
269 – 271
Стадия жизненного
цикла продукта, 267 – 268

И

игра на временных раз-
рывах, 93 – 95, 323
Идентификационный но-
мер налогоплательщика
(корпорации), 194
Измерение
Стоимости реализо-
ванных товаров,
128 – 129
Эффективности,
292 – 295
Инвестирование
Основы, 258 – 259

Терминология,
260 – 261
Управляющие денеж-
ными средствами, 253
Цели, 261
Инвестиционный капи-
тал, 175
Срочность, 176
Инвесторы, 180
Владельцы венчурного
капитала, 175
Неинституциональные,
177 – 178
Инвесторы, бизнес-план,
18
Индекс Доу Джонса, 262
Индивидуальное пред-
принимательство, 186,
188, 222, 323
Инструменты финансо-
вого планирования
Бухгалтерский баланс,
237 – 238
Отчет о прибылях и
убытках, 238 – 240
Отчет о доходах и рас-
ходах, 235
Интеграция финансовой
отчетности для целей
прогнозирования,
244 – 247
Информационные по-
требности, практические
примеры, 297 – 303
Информация о руковод-
стве, бизнес-план, 19 – 21
Информация, необходи-
мая для принятия реше-
ний (практические при-
меры), 297 – 303
Исполнительный дирек-
тор, 323
Истребование просро-
ченной задолженности,
82 – 83

Исчисление налогов,
удержание налогов, 213
Исчисление
Первоначальных за-
трат, 234 – 237
Потребности в капита-
ле, 233 – 234
Итоги, проверка (деби-
торская задолженность),
74 – 75

К

Калькуляция затрат сов-
местно производимых
продуктов (система каль-
куляции затрат),
138 – 139
Калькуляция затрат, 135,
323
Бюджет капиталовло-
жений, 31 – 33
Венчурный, 321
Привлечение, 178
Создание стратеги-
ческих альянсов, 179
Неинституциональ-
ные инвесторы, 177 – 178
Условия получения,
176
Поиск, основные
опасности, 181 – 182
Проведение перегово-
ров, 180 – 181
Записи в Главной кни-
ге, 140 – 142
Затраты на оплату тру-
да
Прямые, 141
Непрямые, 141
Инвестиционный, 175
Срочность, 176
Интеграция систем
учета, 141 – 142

- калькуляция по процес-сам, 138
 Капитал
 Необходимый, 232
 Исчисление, 233 – 234
 Операционный, 232
 Первоначальный, 232
 Пять кредитных С, 167
 Резервный, 233
 Роль и значение, 232
 Системы калькуляции, принципы, 143 – 144
 Системы, 139 – 142
 Позаказная калькуляция, 138
 Калькуляция затрат совместно производимых продуктов, 138 – 139
 Калькуляция затрат по процессам, 138
 Сохранение, управляющие денежными средствами, 255
 Цели, 137
 Центры затрат, 140
 Управление, 140
 Капитал, складочный/акционерный, 311
 Карточки клиентов, 73
 Кассовый метод для целей налогообложения, 203
 Кассовый метод учета, 54, 324
 Квалификация, управляющих денежными средствами, 254 – 257
 Комиссионное вознаграждение, 116
 Комиссия, продажи, 251, 324
 Коммерческие кредиты, 161, 324
 Коммерческий банкир, см. кредитор
 Компании
 Бизнес-планы
 Реклама/продвижение, 23 – 26
 Избежание проблем, 18 – 19
 Анализ конкурентов, 22 – 24
 Элементы, 19 – 26
 Концепция, 21
 Анализ спроса, 22 – 24
 Информация о руководстве, 19 – 26
 Финансовая отчетность, 25 – 27
 Анализ рынка, 21 – 22
 Цели, 18
 Операции, 25 – 26
 План возврата заемных/инвестированных средств, 26 – 27
 Позиционирование продукта, 23 – 24
 Развитие продукта/рынка, 24 – 27
 Стратегии продаж, 24
 Персонал, 25 – 27
 Вычеты, в течение первого года, 216
 Допущения
 Неверные, 242 – 244
 Безопасные, 244
 Жизненные циклы, 266 – 268
 Спад, 269
 Рост, 269
 Представление, 268
 Зрелость, 269
 Организационно-правовые формы, 186
 Корпорации, 187, 191 – 195
 Общества с ограниченной ответственностью, 226
 Товарищества, 186 – 187, 189 – 191, 222 – 224
 S-корпорации, 224 – 225
 Индивидуальные предприниматели, 186 – 188, 222
 Правило 80/20, 266
 Проверки, 291 – 292
 Рост, 265 – 266
 Управляемый, 269 – 270
 Семейные, управление, 272 – 273
 Система внутреннего контроля, 286
 Системы контроля, 286 – 289
 Сотрудничество друг с другом, 276
 Стратегии, 11 – 12
 Разработка, 12 – 14
 Финансовые цели, 14 – 16
 Апробация, 14 – 16
 Управление Web-сайтом, 259
 Управление, оценка, 240 – 271
 Контроль запасов, 89, 124
 Контроль
 Незавершенного производства, 123
 Роста и развития, 269 – 270
 Контрольные точки (дебиторская задолженность), 74 – 76
 Контрольные точки, 154 – 156

Корзина, возрастная, 76, 321
 Корпорации, 187 – 188, 191 – 195, 324
 S-корпорации, 224 – 226
 Идентификационный номер налогоплательщика, 194 – 195
 Ответственность собственников, 194 – 195
 Свидетельство о создании корпорации, 192 – 195
 Устав, 192 – 195
 корректировки
 запасов, порча/хищение, 129
 записей, поставщика, 91
 кредиторской задолженности, 90
 Косвенные затраты, 135 – 136, 324
 Затраты на оплату труда, 32 – 34, 326
 Калькуляция затрат, 141
 Краткая информация,
 Дебиторская задолженность, регистры аналитического учета, 73
 Краткосрочные бюджеты, 28 – 30
 Краткосрочные кредиты, 163
 Кредит счета, 47 – 48, 324
 Записи по кредиту (дебиторская задолженность), 75
 Т-образная схема счета, 48 – 49
 Торговля, 163
 Учет, поставщики, 91
 Кредитная линия, 162

Кредитные расписки, 324
 Учет (дебиторская задолженность), 78 – 79
 Кредитные С, 167 – 169
 Кредитовые записи (дебиторская задолженность), 75
 Кредиторская задолженность, 73, 324
 денежный поток, 92
 корректировки, 90
 расходы
 отслеживание, 91
 выбор, 94
 система внутреннего контроля, наблюдение, 150 – 155
 системы учета,
 автоматизированные, 89 – 90
 компоненты, 88
 ручные, 88 – 89
 учет платежей, 90 – 81
 Кредиторы
 Бизнес-план, 17 – 18
 Встреча, 166 – 167
 Выбор, 163 – 164
 Отказ, 169
 Кредиты
 Договор на получение кредита, 168
 Заявка на получение, предварительное планирование, 165
 Коммерческие, 324
 Краткосрочные, 163
 Личные гарантии, 168
 Необеспеченные, 161, 325
 Обеспеченные, 161, 326
 Отказ, 169
 Оценка риска, 160
 Типы
 Коммерческие, 161
 Срочные, 161 – 14416

Л

Ликвидность, 8, 324
 личные гарантии возврата кредита, 168

М

Максимизация денежного потока, 88, 102 – 108
 Малый бизнес, кредитование, 324
 Международная Организация по Стандартизации (ISO) 9000, 320
 мелкая наличность, внутренний контроль, 152 – 154
 Менеджеры
 Наем, 271
 Управляющие денежными средствами, 252, 255, 330
 Требования, 255
 Указания, 258
 Наем, 252 – 253
 Квалификация, 254 – 257
 Рекомендации, 255
 Ресурсы, 259
 Обязанности, 253 – 254
 Выбор, 256
 метод начисления, 54, 325
 налоги, 203 – 307
 Методы определения стоимости запасов
 Первым поступил, первым выбыл (FIFO), 128
 По наименьшей цене, 128 – 129
 По средней стоимости,

127

Последним поступил, первым выбыл (LIFO), 128
 Минимизация налоговых обязательств, 211 – 212
 На пользование, налоги, 215
 Наблюдение, средство системы контроля
 Дебиторская задолженность, 151 – 158
 Денежные средства, 152 – 154
 Запасы, 152 – 154
 Кредиторская задолженность, 150 – 151
 Оплата труда, 152 – 154

Н

Наем управляющего денежными средствами, за и против, 252 – 253
 Наиболее распространенные вопросы (практические примеры), 307 – 315
 наиболее часто возникающих вопросов, 307 – 315
 Наименьшая цена, метод определения стоимости запасов, 128
 Накладные расходы, 135, 142 – 143
 Затраты, 33 – 35
 На оплату труда, 142 – 143
 Распределение, 143
 Реальные, 142
 накопление финансовых знаний, 7
 Налоги на доходы, 202

Налоги на собственность, 215
 Налоги с фонда оплаты труда, управление, 210
 Налоги, 325
 S-корпорации, обязательства, 224
 Амортизационные отчисления, 215 – 216
 Вычеты
 Для новых компаний, 207 – 208
 Для профессиональных объединений, 205
 Арендная плата и коммунальные платежи, 206
 Оплата труда сотрудников, 206
 Сырье и другие ресурсы, 206
 Расходы на содержание машин и оборудования, 206
 Для индивидуальных предпринимателей, 188
 Для корпораций, перечисление, 211 – 212
 Занятость, управление, 210
 Кассовый метод, 203
 Ограничения, 203
 Метод начисления, 203 – 207
 На доходы, 202
 На пользование, 215
 На собственность, 215
 Основные правила, 202
 Потери капитала, 207
 С оборота, 105, 214
 Перечисление, 105
 С фонда оплаты труда
 Начисление, 325

Перечисление, 105
 Специалистов, 202
 Удержание налогов, 119, 325
 Налоговое управление, 202
 Налоговые обязательства корпораций, уплата налогов, 213 – 214
 Налоговые проверки, товариществ, 223 – 224
 Налогоплательщики, вторичные, 222, 325
 Начальные издержки
 Определение, 234 – 237
 Таблицы, 235
 Начальный капитал, см. первоначальный капитал
 начисление налогов (с фонда оплаты труда), 325
 Неверные допущения, 243 – 244
 Негласные партнеры, 190, 325
 Незавершенное производство
 Вид запасов, 123
 Контроль, 137
 Неинституциональные инвесторы, 177 – 178
 Необеспеченный кредит, 161, 325
 Ниши, 13, 325
 Новая компания
 Налоги, вычеты, 207 – 208
 Финансовые потребности, 58
 Номера счетов, 63
 Префиксы, план счетов, 66 – 68
 Суффиксы, план счетов, 68 – 70
 Номера, счетов, 63

Норма доходности на вложенные средства, 129



Обеспечение, 326

Пять кредитных С, 167 – 169

Обеспеченные кредиты, 161, 326

Обзор системы принятия решений, 291 – 292

Обработка сырья и материалов, 125

Общества с ограниченной ответственностью, 221 – 222, 226, 326

Обязанности, управляющих денежными средствами, 253 – 254

Обязательства, 19

Ограничения потерь, в товариществах, 223

Ожидаемые поступления средств, 203

ООО, см. общества с ограниченной ответственностью

Операции, 57

Дебиторская задолженность, 74

Операции, бизнес-план, 25 – 26

Операционный капитал, 232

Оплата труда сотрудников, налоговые вычеты, 206

Оплата труда взаимосвязь с калькуляцией затрат, 141

виды оплаты труда, 115 – 116

государственное регулирование, 114

должностные оклады, 115

затраты на оплату труда, 117

определение, 118 – 119

комиссионное вознаграждение, 116

налоги

начисление, 325

удержание, 212 – 213

перечисление, 105

отработано дней, 115 – 116

повременная оплата

труда, 115

премии, 116

роль и значение, 103

сдельная оплата труда, 115

система внутреннего контроля, 152 – 154

система учета

пособия и пенсии, 119

необходимая информация, 116 – 117

развитие, 114

управление, 114 – 115

счета Главной книги, 117

Определение условий партнерства, товарищества, 277

Организационно-правовая форма компании, 186

Корпорация, 187,

191 – 195

Свидетельство о создании корпорации, 192 – 195

Устав, 193 – 195

Ответственность акционеров, 194 –

195

Идентификационный номер налогоплательщика, 194 – 195

Организационные затраты, амортизация, 207 – 208

Основные правила бухгалтерского учета, 53

Отказ, в получении кредита, 169

Отражение в учете

Закупки, кредиторская задолженность, 90

Корректировки, поставщики, 91

Кредитные расписки, дебиторская задолженность, 78 – 79

Кредитовые записи, поставщики, 91

Платежи, дебиторская задолженность, 78

Продажи, дебиторская задолженность, 77 – 78

Товары, возврат, 79

Отрицательная величина денежного потока, 247

Отслеживание

Движения запасов, 137

Дебиторской задолженности, 81

Запасов, контроль запасов, 141

Кредиторской задолженности, расходов, 91

Отчет о движении капитала, 48

Отчет о дебиторах, дебиторская задолженность, 75

Отчет о дебиторской задолженности, 75

Отчет о доходах, 48, 58, 326

Прогноз продаж, 246

Отчет о прибылях и убытках, 326
 Инструмент финансового планирования, 238 – 240
 Финансовый прогноз, 245
 отчетность, 94
 Отчеты о движении денежных средств, 247
 Отчеты
 Денежный поток, 247, 322
 Основной, 247
 Дискреционный, 247
 Текущий, 247 – 248
 Допущения
 Предполагаемые, 245
 О доходах, 48
 О прибылях и убытках, финансовый прогноз, 245
 Об акционерном капитале, 48
 Финансовые, интеграция для целей прогнозирования, 244
 Оценка риска, предоставления кредита, 160
 Оценка управления, 271 – 272

П

Партнерство
 Поставщики, поиск, 277 – 278
 Поставщики/клиенты, 276
 Условия, определение, 277

Партнеры с ограниченной ответственностью, 190, 327
 Партнеры, 327
 Активные, 190, 320
 Гласные, 190
 Изменение доли в капитале, 222
 Негласные, 190
 Пассивные, 190
 С ограниченной ответственностью, 190, 327
 Пассивные партнеры, 190, 327
 Пенсии и пособия, 119
 Учет оплаты труда, 119
 Первоначальный капитал, 232
 Первым поступил, первым выбыл (FIFO), метод определения стоимости запасов, 128
 Первым поступил, последним выбыл (LIFO), 128
 Переменно-постоянные затраты, 33 – 37
 Перечисление налогов
 Для корпораций, 213 – 214
 С оборота, 105
 С фонда заработной платы, 105
 Персонал, бизнес-план, 25 – 26
 План возврата заемных/вложенных средств, 26 – 28
 план позиционирования продукта, 23 – 24
 План продвижения, компании, 23 – 26
 план развития продукта, 24 – 26
 План счетов, 63 – 64, 327

бизнес-планы, 321
 реклама и продвижение, 23 – 25
 предотвращение проблем, 18 – 19
 анализ конкурентов, 22 – 24
 элементы, 19 – 28
 концепция, 21
 анализ спроса, 22
 развитие, 16 – 17
 информация о руководстве, 19 – 26
 финансовая отчетность, 25 – 26
 анализ рынка, 21 – 22
 цели, 18
 операции, 25
 план возврата заемных/вложенных средств, 26 – 28
 позиционирование продукта, 23 – 24
 развитие продукта/рынка, 24 – 25
 стратегии продаж, 24
 персонал, 25 – 26
 Взаимосвязь, 70
 партнерства с поставщиками, 278 – 280
 планы
 Префиксы (в номерах счетов), 69 – 71
 Система нумерации, 67 – 69
 Системы бухгалтерского учета, 67
 Создание, 67
 Суффиксы (в номерах счетов), 71 – 73
 Счета, выбор, 68 – 69
 Теория нумерации, 69 – 73
 Установление, 68
 Платежи, учет

- кредиторской задолженности, 90 – 91
По наименьшей стоимости, 128
Повременная оплата труда, вид оплаты труда, 115
Погашение дебиторской задолженности, 100
Подведение итогов
 По Главной книге, 60
 По регистрам аналитического учета и сравнение их с Главной книгой, 59
 Роль и значение, 51
Подтоварные кредиты, 163
Позаказная калькуляция (система калькуляции затрат), 138
Позаказная калькуляция затрат, 139
 позиционирование продукта, 23
Поиск венчурного капитала, опасности, 181 – 182
Поиск партнеров среди поставщиков, 277 – 278
 Проблемы, 286
 политика, внутреннего контроля над запасами, 127
 получение кредита, предварительное планирование, 165 – 167
Получение статуса S-корпорации, 226 – 227
портфель, 261
Порча/хищение запасов, корректировки, 129
Последним поступил, первым выбыл (LIFO), метод определения стоимости запасов, 128
Поставщики, 276
 Поставщики, регистры аналитического учета, 88
 Поставщики, файлы, Главная книга, 61
 Поставщики/клиенты, партнерство, 276
 Поставщики
 Корректировки, учет, 91
 Кредитовые записи, учет, 91
 Партнеры, поиск, 277 – 278
 Партнерство, 279
 Трудности, 280 – 281
 План, 278 – 280
 Постоянные затраты, 32 – 34
 Построение прогнозов, 245
 Потеря капитала, 207
 Поток, денежный, 322
 Кредиторская задолженность, 92
 Максимизация, 78
 Управление, 246 – 248
 Потребность в денежных средствах, ожидаемая, 99
 Потребность в капитале, 232
 Исчисление, 233 – 234
 Правила, принципы учета, 47
 Правило 80/20, 266, 327
 Практические примеры
 практические примеры потребности в информации, 298 – 301
 часто возникающих вопросов, 303 – 311
 предварительное планирование, заявка на получение кредита, 165 – 167
 Предпринимательство, индивидуальное, 323
 Представление
 Стадия жизненного цикла продукта, 267
 Стадия жизненного цикла компании, 268 – 271
 премии, 116
 префиксы, в номерах счетов (план счетов), 66 – 68
 Прибыли и убытки, отчет, 326
 привлечение венчурного капитала, 178 – 179
 Признание амортизационных отчислений для целей налогообложения, форма 4562, 216
 принципы ведения учета (ARTS), 47, 54
 Принципы системы калькуляции затрат, 143 – 144
 Прирост капитала, 260, 328
 Проблемы, выявление, 286
 проблемы
 бизнес-план, предотвращение, 18 – 19
 выявление, 286
 причины, анализ, 289
 Проведение переговоров, с владельцами венчурного капитала, 180 – 181
 Проверка баланса клиента (проверка состояния дебиторской задолженности), 79
 проверка записей (в Главной книге), 60
 проверки
 компаний, 290 – 291
 налоговые, товариществ, 223 – 224

прогнозирование денежного потока, кредиторская задолженность, 93
 прогнозирование потребности в денежных средствах, 100
 Прогнозирование, 245
 Финансовая отчетность, интеграция, 247 – 250
 Продаж, 248 – 249
 Отчет о доходах, 248
 Продажа/зalog недвижимости с условием о выкупе, 162
 Продажи с отсрочкой платежа, 76
 Продажи
 Валовая выручка, 76
 Налоги с оборота, 214
 Перечисление, 105
 Прогнозирование, 248 – 249, 328
 Отчет о доходах, 249
 С отсрочкой платежа, 76
 Учет, дебиторская задолженность, 75 – 76
 Целевой рынок, установление, 233
 продукт, жизненный цикл, 323
 зрелость, 267 – 268
 представление, 267
 рост, 267
 старение, 268 – 271
 Просроченная задолженность, истребование, 80 – 81
 Профессиональные союзы, налоговые вычеты, 205
 процедуры, 73
 Отражение в Главной книге, 60

процедуры, учет дебиторской задолженности, 73
 Прямые затраты, 141, 328
 На оплату труда, 32 – 34, 326
 Калькуляция затрат, 141
 Пять кредитных С, 167 – 169

P

Развитие рынка, бизнес-план, 24 – 26
 Разработка
 Деловой стратегии, 12
 Системы
 Управления запасами, 123 – 124
 Оплаты труда, 114
 Финансового плана, 231
 Разрешение на создание компании, 193, 328
 Расписки, кредитные, 324
 Распределение доходов от прироста капитала, 260
 Распределение доходов от прироста капитала, 260
 распределение накладных расходов, 143
 Расходы на содержание машин и оборудования, налоговый вычет, 206
 Расходы
 Выбор (кредиторская задолженность), 94
 Отслеживание (кредиторская задолженность), 91

Расходы
 Контроль со стороны управляющих денежными средствами, 253
 Элементы бюджета, 31 – 33
 Реальные накладные расходы, 142 – 143
 регистр учета кредиторской задолженности
 Регистры аналитического учета, 59, 328
 Дебиторская задолженность, 322
 краткая информация, 73
 Кредиторская задолженность, 324
 Регистры учета, равенство соответствующих итогов (дебиторская задолженность), 75 – 77
 Резервный капитал, 233
 реклама, планы, 23 – 25
 Рекомендации, управляющим денежными средствами, 255
 Ресурсы, управляющих денежными средствами, 259
 Рост
 Вредоносный рост, 269
 Компании, 265 – 266
 Жизненный цикл, 269 – 271
 Контроль компании, 269 – 271
 Стабилизация, 270
 Стадия жизненного цикла продукта, 267
 Руководство
 Выбор, 271 – 272
 Оценка, 271 – 272

Финансовое, 4
 Элементы, 7–9
 Обязанности, 5–8

С

Сверка итогов, дебиторская задолженность, 74–75
 свидетельство о создании корпорации, 192–193, 329
 Свободные экономические зоны, 216, 329
 Своевременное выставление счетов-фактур, дебиторская задолженность, 75
 сделанная оплата труда, 115
 Семейный бизнес, управление, 272–273
 Сертификат бухгалтера, 202
 Система контроля запасов, 89, 124
 Взаимосвязь с калькуляцией затрат, 141
 Отслеживание состояния и местонахождения запасов, 129
 Политика, 127
 Регистры аналитического учета, 127
 Системы
 Автоматизированные, 126
 Развития, 123–124
 Средства контроля, наблюдение, 152–154
 Система развития
 Контроль запасов, 123–124

Оплата труда
 Пенсии и пособия, 119
 Необходимая информация, 116–117
 Системы контроля, 290, 329
 Деятельности, 289
 Компании, 287–290
 Системы нумерации, план счетов, 66–70
 Системы принятия решений, обзор, 292–293
 Системы
 Автоматизированные
 Системы учета, 58–61
 Учета дебиторской задолженности, 74–76
 Учета кредиторской задолженности, 89–90
 Контроля запасов, 126
 Бухгалтерского учета, план счетов, 64
 Калькуляции затрат по процессам, 138
 Калькуляции затрат совместно производимых продуктов, 138–139
 Калькуляции затрат, 137–140
 Контроля, 290, 329
 Компании, 287–290
 Позаказной калькуляции затрат, 138
 Принятия решений, обзор, 292–293
 Развития, оплаты труда, 114
 Ручные, учета кредиторской задолженности, 88–89
 Управления оплатой труда, 114–115

Элементы, кредиторской задолженности, 88
 Скидки, торговые, 92, 330
 Складочный капитал, 329
 Скользящие планы, 329
 Смена участника или изменение его доли, 222
 Снижение затрат (с целью увеличения денежного потока), 106
 Снижение затрат, денежный поток, 101–103
 Содержание системы контроля, 288
 Создание S-корпорации, 225–226
 Создание корпорации, 192
 Свидетельство о создании корпорации, 329
 Создание плана счетов, 65
 Составление бюджета, 34–37
 Сотрудничество компаний друг с другом, 276
 сохранение капитала, функция управляющих денежными средствами, 255
 Списание безнадежной задолженности, дебиторской задолженности, 79–80
 Средневзвешенный срок оплаты счета-фактуры, 91, 329
 средняя стоимость, определение стоимости запасов, 127
 Средства контроля, элемент системы внутреннего контроля, 256

- Срочные кредиты, 161 – 162
 ставки начисления, 330
 Старение
 Стадия жизненного цикла компании, 237, 269 – 271
 Стадия жизненного цикла продукта, 269 – 271
 старение
 счетов, 77
 дебиторской задолженности, 80
 счетов-фактур, 91
 Статус, получение статуса S-корпорации, 226 – 227
 Стоимость запасов
 Методы определения
 По средней стоимости, 127
 Первым поступил, первым выбыл (FIFO), 128
 Стоимость реализованных товаров, 129
 Исчисление, 124
 Определение, 128 – 129
 Стоимость товаров и услуг, 137
 Стоимость чистых акций на акцию, 261
 Стратегии, 330
 Деловые, 11 – 12
 Развития, 12 – 14
 Финансовые цели, 14 – 16
 Апробация, 14 – 16
 Стратегические альянсы, формируемые с целью получения капитала, 179
 Стратегические бюджеты, 29 – 30
 Стратегический план продаж, 24
 Субпартнеры, 190
 Суффиксы, в номерах счетов в плане счетов, 68 – 70
 Счета учета денежных средств, контроль за расходованием, 152 – 154
 Счета, старение, 77
 Дебиторской задолженности, 80
 План счетов, 63 – 64, 283
 Создание, 64
 Взаимосвязь, 70
 Система нумерации, 66
 Теории нумерации, 66 – 70
 Выбор счетов, 65 – 66
 Установление, 65
 Дебет, 322
 Кредит, 324
 платежная ведомость, Главная книга, 117
 учет дебиторской задолженности, 75
 Счета-фактуры, 330
 Старение, 91
 Счета-фактуры, своевременное составление (дебиторская задолженность), 75
 Сырье и другие ресурсы, налоговые вычеты, 206
 Сырье и материалы
 Вид запасов, 123
 Обработка, 125
- Т**
-
- Таблицы учета затрат, 141
 Таблицы, первоначаль-
 ных затрат, 235
 Текущий денежный поток, отчет, 247 – 248
 Т-образная схема счета
 Дебет, 48 – 49
 Кредит, 48 – 49
 Товарищество (партнерство), 186 – 187, 222 – 224, 277, 330
 Преимуществва и недостатки, 190 – 195
 Товарищество, 186 – 187, 189 – 191, 222 – 224
 Товары и услуги, стоимость, 137
 Товары, возврат,
 Отражение в учете, 79
 Торговые скидки, 92, 330
 Требования к информации в платежной ведомости, 116 – 117
 Требования к управляющим денежными средствами, 255
 трудности, партнерство с поставщиками, 280 – 281
 Трудности, поставщики, 280 – 281
 Налоговые проверки, 221 – 224
 Ограничение потерь, 223
 Планы, поставщики, 278 – 280
 Преимуществва и недостатки, 190 – 195
 С поставщиками, 278 – 292
 Трудности, 280 – 281
 Типы
 Активные партнеры, 190
 Пассивные партнеры, 190

Партнеры с ограниченной ответственностью, 190
 Гласные партнеры, 190
 Негласные партнеры, 190
 Субпартнеры, 190

У

Удержание налогов, 119, 325
 Уплата налогов, 214
 Управление денежными средствами, брокерские компании, 256
 Управление на микроуровне, 255
 Управление финансами, 4
 Обязанности, 4–8
 Элементы, 7–9
 Управление Готовой продукцией, 125
 Денежным потоком, 100, 246–248
 Денежными расходами, 92
 Компанией
 Семейной, 272
 Web-сайтом, 259
 Налогоми, занятостью, 212
 Системой оплаты труда, 114–115
 Центрами затрат (калькуляция затрат), 140
 Управляющие денежными средствами, 252, 255, 330
 Выбор, 256
 Защита капитала, 255

Квалификация, 254–257
 Наем, за и против, 252–253
 Обязанности, 253–254
 Рекомендации, 255
 Ресурсы, 259
 Требования, 255
 Указания, 258
 Управляющие компании, семейный бизнес, 272
 Условия платежа, 91
 Условия
 Партнерства, 277
 Пять кредитных С, 167–169
 Успех в бизнесе, значение бухгалтерского учета, 4
 Успех компании, значение бухгалтерского учета, 4
 Устав, 193
 Установление Системы внутреннего контроля, 150–151
 Целевого рынка, 205
 Учет кредиторской задолженности вручную, 88–89
 Учет по неполным затратам, 139–140
 Учет по полным затратам, 139
 учет, 57
 счет учета дебиторской задолженности, 74

Ф

Файлы, продавцов (Главная книга), 61
 Факторинг, 107

Финансирование продаж, 162–163
 Финансирование Запасов, защита денежного потока, 100–101
 Продаж, 162–163
 Финансовая отчетность
 Интеграция в целях прогнозирования, 244–247
 Планирование, 25–27
 Финансовые вложения, Главная книга, новый бизнес, 58
 Финансовые знания, приобретение, 7
 Финансовые планы
 Бюджеты, 28–30
 Инструменты
 Бухгалтерский баланс, 237–238
 Отчет о прибылях и убытках, 238–240
 Отчет о доходах и расходах, 235–237
 Разработка, 231
 Финансовые прогнозы, 243
 Допущения
 Неверные, 243
 Безопасные, 244
 Отчет о прибылях и убытках, 245
 Финансовые цены, стратегии, компании, 14
 Финансовый директор, 330
 Фирмы
 Управление, семейным бизнесом, 272
 Владельцы венчурного капитала, 176–177
 Поиск, 179–181
 Отбор, 177

Фонды без комиссии, 261
 Форма 19, Департамента по вопросам иммиграции и прав гражданства, 212
 Форма 2553 (для S корпораций), 226
 Форма 4562, амортизационные отчисления для целей налогообложения, 216
 Форма W-4, 212
 Функция руководства, бюджетирование, 35 — 37

Х

Характер деятельности (пять кредитных C), 167

Ц

Целевой рынок, установление, 233
 Цели, финансовые
 Бизнес-план, 16 — 17
 Деловая стратегия, 14
 Цели
 Бизнес-плана, 18
 Инвестирования, 261
 Цена предложения, 261, 331
 цена продавца, 260, 331
 цена
 выкупная, 261
 покупателя, 260, 331
 предложения, 260
 продавца, 260
 Центры затрат (калькуляция затрат), 140
 Цепочка поставки, 275 — 276, 331

Циклы

 Жизни компаний, 266 — 268
 Жизни продукта, 267 — 268

Ч

Чистая стоимость активов на акцию, 261, 331

Э

Эффективность, измерение, 292 — 295

Перевод в электронный вид выполнил – NEXUS
(NEXUS4000@yandex.ru)

Научно-популярное издание

М. Макиан

**ФИНАНСЫ
И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ**

«Шаг за шагом»

Перевод *П. А. Вискне*

Зав. редакцией *Я. Г. Гершович*
Ответственный редактор *А. А. Подщеколдин*
Художественный редактор *И. С. Островская*
Технический редактор *О. Л. Серкина*
Корректор *И. Л. Мокина*
Компьютерная верстка *Л. А. Быковой*

ООО «Издательство Астрель»
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81

ООО «Издательство АСТ»
667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, 28

Наши электронные адреса:
www.ast.ru
E-mail: astpub@aha.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО «Типография ИПО профсоюзов Профиздат»
109044, Москва, Крутицкий в.п. 18

Кто владеет бухгалтером, тот не сможет стать банкротом!

Вы изящно выполняете свои повседневные обязанности, нанимая галантливых людей и управляя ими, и даже находите способы добиться желаемых результатов, когда, казалось бы, уже сделать ничего нельзя. Но когда дело касается учета и финансов, вы чувствуете себя очень неуверенно.

Но не надо сразу сдаваться! С помощью этой книги вы сможете сами составить бюджет, рассчитать заработную плату и соответствующие налоги, разработать финансовый план. Эта книга содержит все, что вам нужно знать о финансовом менеджменте как менеджеру, напрямую не связанному с управлением финансами. Купив данное руководство, вы получаете

- ◆ Инструкцию по составлению плана счетов и ведению Главной книги.
- ◆ Полное руководство по составлению бизнес-плана компании.
- ◆ Исчерпывающую информацию по управлению запасами.

Идите кратчайшим путем...

- ◆ Используйте четыре правила бухгалтерии: аккуратность, необходимость, своевременность и простота. Это ваш пропуск в мир успешного управления финансами.
- ◆ Создавайте эффективный бюджет, руководствуясь не только цифрами.
- ◆ Способствуйте постоянному развитию своего бизнеса.
- ◆ Уясните глубинные подходы, которые позволят вам минимизировать потери от налогов.
- ◆ Улучшите свои результаты, наняв хорошего финансового управляющего.

МАЙК П. МАКИАН — на протяжении последних 15 лет занимал руководящие должности в финансовых службах различных компаний. В настоящее время он является членом пяти международных организаций. Помимо своей основной работы, Майк П. Макиан выступает как автор и редактор статей, посвященных водрогам финансов, для различных изданий.

ISBN 5-17-024073-2



9 785170 240739