

«ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ»

То, чего не должно быть в области финансов

1. Владельцы сами занимаются текущей, расходной частью компании и это занимает определенное время в их деятельности.

2. Персонал на самом деле не принимает участие в решении финансовых проблем и неоптимальная ситуация в области финансов им безразлична.

3. Хронические дотации в неуспешные направления из основного вида деятельности.

4. Увеличение компании, работы, персонала не приносит больше чистой прибыли из-за неверного управления финансами. И в итоге, рост расходной части опережает рост доходной части.

5. Неправильное управление оборотными средствами ведет к их дефициту.

6. Вся прибыль компании идет на покрытие кредитной нагрузки.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

«Финансовое планирование» означает способ обращения с деньгами и активами организации, имеющий целью поддерживать превышение дохода над расходами.

«Первое правило финансового подразделения и любой другой организации таково: ДОХОД ДОЛЖЕН ПРЕВЫШАТЬ РАСХОДЫ».

«Главная цель любого финансового планирования - это увеличить стоимость материальной части и активов организации, чтобы способствовать достижению её целей, осуществлению её замыслов, а также способствовать её расширению».

СИСТЕМА ПОДРАЗУМЕВАЕТ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ И ЕЖЕНЕДЕЛЬНУЮ ОТЧЕТНОСТЬ

Почему еженедельные?

Да потому что работа в организациях должна выполняться быстро!

...Как бы вам понравилось, если бы вы узнавали о том, как у вас идут дела, с интервалом в три месяца, причём примерно через месяц после окончания каждого периода? Тем не менее, это общепринятая практика делового мира!

Финансовый (отчетный) период - неделя



Как внедрить эффективное финансовое планирование и что необходимо учитывать и применять при проведении ФП

- План перехода на еженедельное ФП;
- 3 сводки с бухгалтерии, информация о доходе (структура, клиенты);
- Заявки на расходы, одобренные руководителями;
- Источники дохода, только факты;
- Форма распределения средств, содержащая фонды для достижения целей;
- Программа ФП №1 в настоящем времени;
- Применение формул состояний;
- 15 Действий по финансовому планированию.

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ФП, НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ и ПРИМЕНЯТЬ:

- 1) Три сводки с бухгалтерии, информация о доходе (структура, клиенты);**
1. Сводка счетов к оплате
 2. Сводка счетов к получению
 3. Банковские выписки (остатки денежных средств на конец отчетного периода на расчетных счетах и в кассе)
 4. Структура дохода (виды деятельности, направления, категория клиентов и т. д.)

Счета к оплате

Дата возникновения счета	Дата оплаты счета по договору	Номер счета	Наименование контрагента	Статья расхода	Общая сумма счета	Сумма остатка к оплате	Сумма оплаты
--------------------------	-------------------------------	-------------	--------------------------	----------------	-------------------	------------------------	--------------

Счета к получению

Дата возникновения счета	Дата оплаты счета по договору	Номер счета	Наименование контрагента	Статья расхода	Общая сумма счета	Сумма остатка к оплате	Планируемый доход на неделю
--------------------------	-------------------------------	-------------	--------------------------	----------------	-------------------	------------------------	-----------------------------

Банковские выписки

Наименование Р/С	Сумма остатка на прошлой неделе	Сумма остатка на текущей неделе	Контрольная сумма
------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ФП, НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ И ПРИМЕНЯТЬ:

Форма распределения средств, содержащая фонды для достижения целей и «Программа ФП №1» в настоящем времени

Программа ФП №1

Последовательность шагов для расчета основных затрат, требуемых для работы организации. Зная эти затраты, можно разумно распределить средства на оплату того, что необходимо. Программа финансового планирования №1 названа так потому, что это самое первое действие, которое необходимо выполнить для перехода к стабильной системе финансового планирования.

Форма распределения средств (ФРС)

Выручка - ?

Фонд оплаты поставщикам - 45%

Фонд транспортных расходов - 5%

Маржинальный доход - ?

Фонд оплаты налогов - 10%

Фонд управления - 10%

Фонд оплаты премий - 5%

Скорректированный доход - ?

Фонд продвижения - 8,0%

Фонд развития - 5,3%

Фонд оплаты долгов - 20%

Расходы - 66,7%

ПРАВИЛА РАСЧЕТА ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Понятие "точка безубыточности" (или в технологии - программа финансового планирования №1) трактуется не в классическом понимании. *Точка безубыточности в денежном выражении - такая минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю), а обозначает денежную величину, при которой и компания и собственники достигают своих целей, а также все расходы компенсированы доходами.*

ПРАКТИКА

КАТЕГОРИИ РАСХОДОВ:

- 1. Условно постоянные** - расходы, которые не зависят от величины объёма производства (аренда, банковское обслуживание, канцелярия, хозяйственные нужды офиса, прочие фиксированные месячные платежи и т. д.). Условно - потому что при определенном росте объемов они все-таки изменятся (придется арендовать дополнительные площади и т. д.).
- 2. Цели компании** - цели на развитие определенного вида деятельности, для которого и происходит процедура ФП.
- 3. Переменные расходы** - виды расходов, величина которых изменяется пропорционально изменению объёмов продукции. Переменные расходы постоянны на единицу продукции, их сумма зависит от объема производства. Это, как правило, налоги, сдельная оплата труда или привязка в процентном соотношении зарплаты к объему производства и т. п. В данной технологии включим цели и дивиденды управления.
- 4. Прямые расходы** - расходы на приобретение сырья и материалов (оплата поставщикам, транспорт, таможня).

КАТЕГОРИИ ДОХОДОВ:

- 1. Выручка** - с выручки сразу вычитаем прямые расходы, связанные с приобретением сырья и материалов.
- 2. Валовой доход (маржа)** - получаем после вычета с выручки прямых расходов. С маржинального дохода вычитаем переменные расходы, такие как налоги, сдельная оплата труда или привязка в процентном соотношении зарплаты к объему производства и т. п. В данной технологии включим цели и дивиденды управления.
- 3. Скорректированный доход (СКД)** - получаем после вычета с валового дохода переменных расходов. Со скорректированного дохода вычитаем цели компании. Цели на развитие определенного вида деятельности, для которого и происходит процедура ФП.
- 4. К распределению по заявкам** - получаем после вычета с СКД целей компании. Расходуем на условно-постоянные расходы.

ПРАКТИКА

ВЫРУЧКА - ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ =

МАРЖА


МАРЖА- ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ =

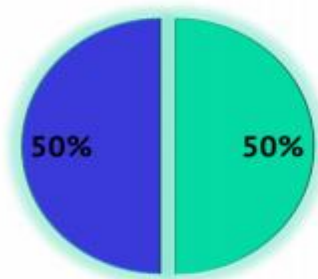
СКД

СКД- ЦЕЛИ КОМПАНИИ =

СУММА К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ПО ЗАЯВКАМ (На УПР)

Чтобы разработать форму распределения средств, мы идем от понятных и известных нам расходов (условно - постоянных и целей компании) к переменным и прямым

<u>ЦЕЛИ КОМПАНИИ</u>	(50 000) +	
Фонд продвижения	12 000	
Фонд развития	8 000	
Фонд оплаты долгов	30 000	
<u>УСЛОВНО – ПОСТОЯННЫЕ</u>	(100 000)	
Аренда	40 000	
Оклады	30 000	
Расходы банка	5 000	
Ком. Услуги	5 000	
Телефония	5 000	
Канцелярия	2 000	
Хоз. нужды	3 000	
Оргтехника	10 000	



Прямые расходы от выручки

Маржа от выручки

Переменные расходы от маржи

СКД от Маржи

ВЫРУЧКА

Фонд оплаты поставщикам – 45%
Фонд транспортных расходов – 5%

МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД

Фонд оплаты налогов – 10%
Фонд управления – 10%
Фонд оплаты премий – 5%

ЦЕЛИ КОМПАНИИ (50000)

Фонд продвижения 12 000
Фонд развития 8 000
Фонд оплаты долгов 30 000

УПР (100000)

Аренда 40 000
Оклады 30 000
Расходы банка 5 000
Ком. Услуги 5 000
Телефония 5 000
Канцелярия 2 000
Хоз. нужды 3 000
Оргтехника 10 000

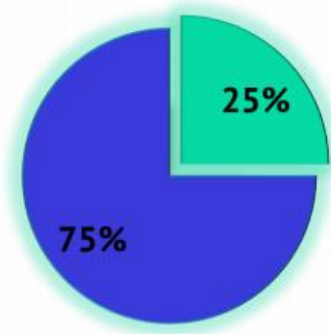


Для того, чтобы сосчитать точку безубыточности, мы должны вычислить, какая выручка необходима в нашей компании.

шаг: сосчитать сумму скорректированного дохода (УПР+ЦЕЛИ) = 150 000

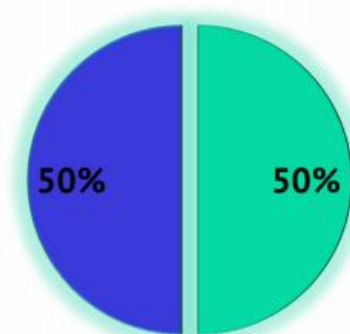
шаг: вычислить маржинальный доход (150000/75*100)= 200 000

шаг: вычислить выручку (200 000/50*100)=400 000



Переменные расходы от маржи

СКД от Маржи

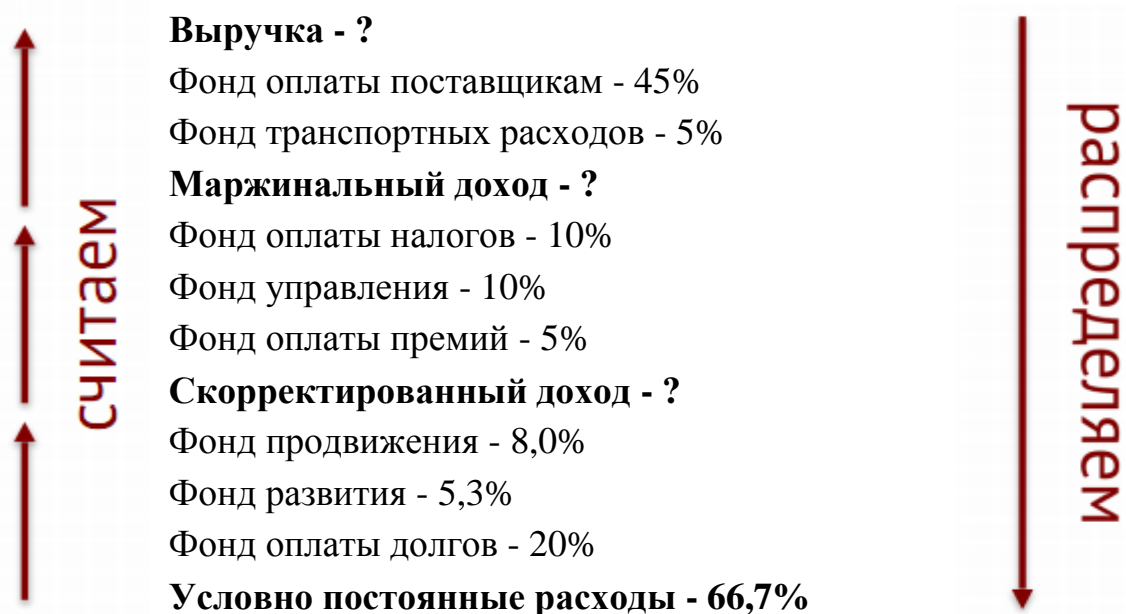


Прямые расходы от выручки

Маржа от выручки

ПРАКТИКА

Пример формы распределения средств (ФРС):



Программа ФП №1 в настоящем времени (составляет 400 000 рублей)

ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ

Оплата поставщикам	180 000
Фонд транспортных расходов	20 000

ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ

Фонд оплаты налогов	20 000
Фонд управления	20 000
Фонд оплаты премий	10 000

ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Фонд продвижения	12 000
Фонд развития	8 000
Фонд оплаты долгов	30 000

УСЛОВНО – ПОСТОЯННЫЕ

Аренда	40 000
Оклады	30 000
Расходы банка	5 000
Ком. Услуги	5 000
Телефония	5 000
Канцелярия	2 000
Хоз. нужды	3 000
Оргтехника	10 000

Действия после того, как выполнена программа ФП №1

Сделайте форму распределения гибкой, с целью иметь возможность во время платить по счетам.

Например, посмотрите условно постоянные расходы и если есть крупные суммы, которые нужно выплачивать ежемесячно, то создайте для них фонды и начисляйте необходимую для аккумуляции сумму с СКД или с МАРЖИ. У Вас будет возможность откладывать еженедельно необходимую сумму для ежемесячной оплаты, например аренды, зарплаты, кредита. И это не будут трудно подъемные суммы раз в месяц. Если сумма программы ФП№1 вышла очень большая, то пересмотрите фонды и расходы и добейтесь адекватного уровня необходимости. Посмотрите, при какой наценке Вы достигните точки безубыточности.

15 Действий по финансовому планированию

1. Планировать доход. Финансовое планирование усиливает действия по маркетингу, продвижению, продажам и предоставлению тех услуг, которые принесут доход.

Это первый шаг, поскольку, перед тем как доход может быть потрачен, он должен быть заработан.

2. Обеспечивать, чтобы в организации неизменно выполнялась программа финансового планирования № 1.

2.1. Посмотреть сумму дебиторки, посмотреть среднюю выручку тт. сравнить с уровнем необходимого дохода.

2.2. Усилить действия по маркетингу:

- спрос определяет предложение
- узнать спрос
- план по опросам на постоянной основе
- определить идею продвижения бизнеса
- изучать конкурентов, составлять УТП

2.3. Усилить действия по продвижению:

- анализ входящего
- опросы клиентов
- грамотная партнерская программа
- фишки, инструменты
- в интернете

Делите потраченную сумму денег на кол-во пришедших клиентов. Смотрите с какой рекламы более дешево и менее трудоемко получить клиента и инвестируйте туда больше денег. Определите, сколько Вы готовы платить за одного клиента.

2.4. Усилить действия по продажам:

- как ведется база клиентов
- какой доход приносит постоянный клиент за период сотрудничества
- **квоты по исходящему, по продажам**
- контроль, игры, мотивация
- анализировать и увеличивать конверсию

2.5. Усилить действия по предоставлению:

Прописанные понятные стандарты предоставления
Еженедельные собрания по качеству

Инспекции по клиентам (жалобам), Успешные действия (лучшие - в обязанности, в проверочные списки, в правила), проблемы и их решения, произвольные (то, что беспокоит)

Опросы клиентов по качеству

Совершенствования персонала

Коррекция, усовершенствование продуктов / услуг и персонала

15 Действий по финансовому планированию

- 3.** Распоряжаться расходом средств, необходимых для того, чтобы выполнить запланированное в соответствии с данными
- 4.** Распоряжаться выплатой задолженностей по счетам к оплате.
- 5.** Распоряжаться о любых необходимых отсрочках выплат по некоторым счетам.
- 6.** Работать с финансами в соответствии с принципом «оплаты по установленную дату»
- 7.** Вводить ограничения на то, какие заказы на приобретение могут быть подписаны.
- 8.** Предотвращать любые затраты, кроме тех, что действительно важны для продвижения товаров и отправки почты теми отделами и отделениями организации, которые находятся в состоянии Чрезвычайного положения.
- 9.** Выверять ведомость на зарплату сотрудников.
- 10.** Устанавливать границы заработной платы, сверхурочных и премий и давать разрешение на их выплату.
- 11.** Пересматривать цены на услуги организации, чтобы обеспечить наличие этих цен и их правильность, и, в случае необходимости, изменять их, получив разрешение на это со стороны высшего руководства.
- 12.** Распоряжаться всеми переводами денежных средств.
- 13.** Принимать решения о любых крупных приобретениях.
- 14.** Разрешать продажу какого-либо оборудования или имущества.
- 15.** Утверждать предлагаемые цены на любое оборудование или имущество».

ПОТОКИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНОЙ ПРОЦЕДУРЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1.** Персонал, который знает и понимает правила финансового планирования. Все заявки на расходы обоснованы, одобрены у руководителей, поданы во время на процедуру ФП, статистики заполнены.
- 2.** Руководители, которые отвечают за определенную область деятельности, планируют ее таким образом, что это усиливает доход и производство компании.
- 3.** Совет директоров (не учредитель, не финансовый директор), который выполняет процедуру финансового планирования, опираясь на финансовый анализ расходной и доходной части компании (получаемую от финансового подразделения)
- 4.** Финансовый директор, который принимает окончательное решение в области расходной части компании, опираясь на то, приведут ли эти расходы к росту дохода и производства. Строго соблюдающий правила распределения денег.

**ПОЧЕМУ ФИНАНСЫ УПРАВЛЯЮТ НАМИ.
ФИЛОСОФИЯ ДЕНЕГ и на что опираться
при составлении программы ФП №1.**

**19 СТАБИЛЬНЫХ ДАННЫХ В
ОТНОШЕНИИ ФИНАНСОВ**

1. Организация будет пытаться потратить больше, чем она производит.
2. Экономия направлена на то, чтобы не дать ей потратить больше, чем она зарабатывает.
3. Избыточные средства образуются только за счёт того, что эти средства включают в расходы организации.
4. Расходы организации определяет не то, сколько ей нужно для деятельности, а то, какое количество средств, по её мнению, у неё есть в распоряжении.
5. Финансовое управление не может образовывать избыточные средства только за счёт экономии.
6. Чтобы образовать избыточные средства, их нужно включить в то, что, по мнению организации, является её расходами.
7. Доход определяет то, что, по мнению организации, она должна иметь для выполнения своей работы.
8. В обычной организации желание образовать избыточные средства никогда не влияет на её доход.
9. Чтобы образовать избыточные средства, их необходимо замаскировать под «необходимые расходы».
10. Экономия, направленная на образование избыточных средств, состоит не в сокращении расходов. Она состоит только в том, чтобы ввести дополнительные «расходы», которые станут избыточными средствами.
11. Чтобы образовать избыточные средства, нужно ввести дополнительные расходы, которые затем превратятся в избыточные средства. Можно истратить впустую до 50% дохода организации, чтобы в итоге избыточные средства составили 10%. В некоторых случаях это единственный способ образования избыточных средств. Почему? Смотрите пункты 1 и 2 выше.
12. Отдельный человек всегда разумнее группы.

13. Когда организация в финансовом отношении теряет почву под ногами, это означает, что ею «руководит» человек, который является всего лишь следствием группы и не способен действовать самостоятельно при осуществлении планирования и при управлении группой.

14. Единственно возможным действием правления, когда организация оказывается не в состоянии зарабатывать деньги на своё существование, является снятие с поста секретаря организации. Данное лицо является всего лишь следствием группы и не занимается планированием или управлением.

15. Чем раньше правление выявит секретаря организации, не справляющегося со своими обязанностями, и заменит его, тем лучше в его области будет людям.

16. Плохого секретаря организации можно выявить по следующим признакам:

- а) «состоянию игр» какой-либо части организации по отношению к правлению;
- б) желанию организации получить финансирование от правления или использовать доход правления или мой доход для продолжения своей работы;
- в) низкому доходу в целом;
- г) протестам против использования правлением «их денег».

По всем этим признакам и по каждому в отдельности можно будет обнаружить организацию, которая никем не управляется и которая приводит людей в паршивое состояние.

Таким образом, чем быстрее правление предпримет меры, чтобы снять с поста секретаря организации, тем легче будет исправить ситуацию и тем быстрее организация оправится.

17. На протяжении 14 лет все попытки правления «исправить ситуации в области» без замены местного руководителя никогда не приводили к успеху. В случае, если где-либо на протяжении слишком долгого времени будет допускаться некомпетентное управление организацией, возвращение её к нормальной деятельности будет требовать героических усилий головной организации и огромных финансовых затрат с её стороны.

18. За ситуациями, изложенными в пункте 16, всегда следуют публикации негативного содержания и проблемы, причём дела обстоят тем хуже, чем дольше правление не предпринимает мер.

19. Если вы будете точно придерживаться основ финансового управления, которые изложены в данной статье, то вы предотвратите почти все трудности и расстройства в организации - не только в финансах, но и во всём остальном.