

12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

ВТОРОЙ МОЗГ СОБСТВЕННИКА

ПОСОБИЕ ПО ДЕНЬГАМ,
РИСКАМ И РЕШЕНИЯМ



ЯСНОСТЬ. КОНТРОЛЬ. РОСТ.

Вадим Мардамшин
Второй мозг собственника.
Пособие по деньгам,
рискам и решениям

<https://litres.ru/74306253>

ISBN 9785007085625

Аннотация

Собственник часто думает, что управляет компанией. На самом деле он управляет тем, что ему успели, захотели или смогли показать. Между реальностью бизнеса и кабинетом руководителя всегда есть расстояние. «Второй мозг собственника» — книга о бизнес-контроллере как ключевой фигуре устойчивого развития компании. Это не человек, который делает таблицы. Это тот, кто помогает собственнику видеть правду, понимать причины, замечать риски и принимать решения до того, как проблемы становятся кризисом.

Содержание

Введение. Собственник, который больше не может помнить всё	7
Глава 1. Иллюзия контроля: как сильный собственник начинает управлять отражением	11
Как сильный собственник начинает управлять отражением	14
Инструмент 1. Карта слепых зон собственника	17
Кейс: компания с растущей выручкой и исчезающей прибылью	20
Инструмент 2. Три уровня управленческой правды	22
Почему руководители защищают свои показатели	25
Инструмент 3. Сквозная экономика решения	27
Как собственнику понять, что он живёт в иллюзии контроля	30
Техника «пять почему» для собственника	32
Второй мозг не заменяет собственника	34
Как внедрить первый контур контроля за 30 дней	36
Главная ошибка: искать виноватых вместо системы	38
3 главные идеи главы	42

Глава 2. Отчёт был. Решения не было	44
Главная болезнь отчётов: они описывают прошлое, но не меняют будущее	46
Почему собственники устают от отчётов	48
Инструмент 1. Формула полезного отчёта	50
Техника «один экран собственника»	52
Компания зарабатывает или только увеличивает оборот?	54
Кейс: сеть клиник и отчёт, который никого не лечил	56
Почему красивые дашборды могут быть опасны	59
Инструмент 2. Отчёт как сценарий управленческого разговора	61
Техника «пять строк после каждой таблицы»	63
Кейс: строительная компания и отчёт после катастрофы	66
Почему прошлое не должно управлять будущим	68
Инструмент 3. Управленческий протокол после отчёта	70
Как отличить отчётность для контроля от отчётности для управления	72
Почему отчёт должен заканчиваться глаголом	75
Первый шаг для собственника	77
3 главные идеи главы	80

Глава 3. Бизнес-контроллер как второй мозг собственника	82
Почему собственнику нужен второй мозг	87
Второй мозг собственника состоит из трёх частей	89
Инструмент 1. Матрица роли бизнес- контроллера	94
Кейс: производственная компания и контроллер, который остановил ложный рост	96
Конец ознакомительного фрагмента.	98

Второй мозг собственника Пособие по деньгам, рискам и решениям

Вадим Мардамшин

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8562-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Собственник, который больше не может помнить всё

Однажды собственник открывает три отчёта подряд и понимает: данных стало больше, а правды — меньше.

В продажах всё выглядит бодро. Финансы показывают аккуратную таблицу. Руководители говорят уверенно. Склад заполнен. Команда занята. Клиенты в работе. На первый взгляд бизнес живёт, движется, растёт. Но внутри у собственника появляется другое чувство — тихое, неприятное, почти физическое: он больше не видит компанию целиком.

Не потому, что стал слабее. Не потому, что потерял хватку. А потому, что компания стала больше его головы.

В начале бизнеса всё держится на памяти основателя. Он помнит, кто платит вовремя, а кто только обещает. Знает, какой менеджер продаёт качественно, а какой покупает вручную скидками. Чувствует кассу, склад, людей, поставщиков, проекты. Маленькая компания живёт в нервной системе собственника — и на раннем этапе это преимущество. Личное внимание быстрее любого регламента.

Но потом бизнес растёт — и начинает терять прозрачность. Появляются отделы, руководители, направления, филиалы, склады, CRM, бюджеты, дашборды, план-факт, управленческие отчёты. Информации становится больше.

Активности становится больше. Людей становится больше. Но ясности почему-то становится меньше.

Выручка растёт, но денег в кассе не прибавляется. Клиентов становится больше, но маржа падает. Проекты запускаются, но эффект от них неочевиден. Расходы называются рязовыми, хотя они повторяются каждый месяц. Склад выглядит как запас прочности, но часть денег лежит там мёртвым грузом. Руководители говорят правду — но каждый только о своей части картины.

Так возникает управленческий туман.

Эта книга — о том, как из него выйти.

Её главный герой — бизнес-контроллер нового типа. Не бухгалтер управленческого учёта. Не инспектор бюджета. Не человек, который просто готовит таблицы и задаёт вопрос: «Почему отклонение?» Бизнес-контроллер нового типа — архитектор управляемости. Он помогает собственнику видеть связи, которые обычно скрыты за ежедневной суетой: продажи связаны с маржой, маржа — со скидками, дебиторка — с качеством клиентов, запасы — с замороженными деньгами, проекты — с окупаемостью, отчёты — с решениями, решения — с проверкой эффекта.

Хороший контроллер не говорит: «Вот цифры, дальше решайте сами». Он говорит иначе: «Вот что произошло. Вот почему. Вот сколько это стоит. Вот что будет через 30 дней, если ничего не изменить. Вот варианты решений. Вот цена каждого варианта. Вот кто отвечает. Вот когда проверяем ре-

зультат».

Это и есть второй мозг собственника.

Не вместо собственника. Не выше него. Не как бюрократическая машина согласований. А как управленческая оптика, которая показывает правду вовремя.

Эта книга написана для собственников, которые уже прошли этап, когда всё можно было держать в голове. Для тех, кто устал быть главным диспетчером, пожарным, судьёй и аналитиком одновременно. Для тех, кто хочет расти, но не хочет масштабировать хаос.

Мы будем говорить о том, почему отчёты не спасают бизнес; как отличить рост от опасного разгона; где компания теряет деньги без шума; как построить приборную панель собственника; как увидеть ранние сигналы кризиса; как сделать аналитику инструментом действий; и как создать контроль без бюрократии.

Главная мысль проста: собственник не обязан знать всё. Но он обязан построить систему, которая покажет ему главное: где деньги, где риск, где отклонение, где причина, где решение, где ответственный и где результат.

Схема. Второй мозг собственника



Бизнес не обязан быть простым, чтобы быть управляемым. Он должен быть видимым.

Глава 1. Иллюзия контроля: как сильный собственник начинает управлять отражением

Это глава о самой опасной ловушке сильного собственника: он может видеть много, говорить со всеми и всё равно управлять не реальностью, а её удобной копией.

В понедельник в 8:47 утра собственник производственной компании открыл управленческий отчёт и почувствовал странное спокойствие. Выручка росла. План продаж был выполнен на 103%. На складе лежал товар. Коммерческий директор на пятничном совещании говорил уверенно: «Рынок сложный, но мы держимся». Финансовый директор показал аккуратную таблицу: денег на счетах достаточно, кредитная линия не выбрана, крупные клиенты в работе.

На первый взгляд, компания выглядела здоровой.

Через шесть недель она вошла в кассовый разрыв.

Не потому, что рынок внезапно рухнул. Не потому, что конкуренты сделали невозможное. Не потому, что команда предала собственника. Причина была проще и страшнее: компания слишком поздно увидела правду.

Выручка действительно росла, но росла за счёт клиентов с низкой маржой. План продаж действительно был выполнен, но за счёт скидок, которые уничтожали прибыль. Склад

действительно был заполнен, но треть запасов уже двигалась слишком медленно. Деньги на счетах действительно были, но дебиторская задолженность увеличивалась быстрее, чем поступления. Коммерческий директор говорил правду — свою правду. Финансовый директор показывал корректные данные — но не те, которые могли предупредить собственника об угрозе.

Так начинается иллюзия контроля.

Собственнику кажется, что он управляет компанией, потому что видит отчёты, проводит совещания, разговаривает с руководителями, чувствует рынок и держит руку на пульсе. Но в реальности он часто управляет не бизнесом, а его отражением: запоздалым, сглаженным, фрагментарным и удобным для тех, кто это отражение формирует.

Компания редко врёт собственнику грубо. Она делает это тоньше. Она показывает ему рост без качества роста. Активность без результата. Отчёты без выводов. Планы без ответственности. Успокаивающие формулировки вместо причин. Уверенные презентации вместо диагностики. И чем больше становится бизнес, тем опаснее это искажение.

Маленькой компанией можно управлять глазами. Собственник знает клиентов, сотрудников, поставщиков, кассу, склад и каждый крупный платёж. Он чувствует бизнес кожей. Но растущая компания постепенно выходит из поля прямого зрения. Появляются отделы, руководители, бюджеты, проекты, филиалы, товарные группы, CRM, ERP, Excel-

файлы, дашборды, регламенты и еженедельные планёрки. Информации становится больше, а ясности — меньше.

Именно в этот момент собственнику нужен второй мозг.

Не помощник с таблицами. Не бухгалтер, который фиксирует прошлое. Не аналитик, который умеет красиво строить графики. А бизнес-контроллер — человек и система, которые помогают собственнику видеть бизнес таким, какой он есть на самом деле.

Как сильный собственник начинает управлять отражением

Иллюзия контроля возникает не из-за глупости. Наоборот, чаще всего она появляется в компаниях, которыми управляют сильные, опытные и энергичные собственники. Они привыкли принимать решения быстро. Они умеют договариваться, рисковать, убеждать, продавать, поднимать людей и вытягивать компанию из сложных ситуаций.

Но у сильного собственника есть слабое место: он часто верит, что его опыт заменяет систему.

На ранних стадиях это действительно работает. Собственник сам видит, кто работает, а кто имитирует. Сам понимает, какой клиент выгоден. Сам знает, какой заказ лучше не брать. Сам замечает, когда менеджер по продажам начинает «рисовать» перспективу. Сам чувствует, что денег через месяц может не хватить.

Но когда компания вырастает, личное внимание перестаёт быть достаточным инструментом управления. У собственника остаётся та же скорость мышления, но бизнес становится сложнее. Возникает разрыв между тем, что собственник думает о компании, и тем, что реально происходит внутри.

Этот разрыв складывается из пяти искажений.

Первое искажение — запаздывание данных. Многие компании узнают о проблеме тогда, когда исправлять её уже до-

рого. Маржа упала в марте, но анализ сделали в апреле. Дебиторка начала расползаться в мае, но тревогу подняли в июле. Проект стал убыточным на третьем месяце, но его закрыли на девятом, когда команда уже сожгла бюджет и время.

Второе искажение — ведомственная правда. Каждый руководитель смотрит на бизнес через интерес своего отдела. Коммерческий директор видит продажи. Производственный директор — загрузку. Финансовый директор — платежи. Руководитель склада — остатки. Маркетолог — лиды. Все они могут быть честными, но их честность неполна. У каждого — свой фрагмент реальности.

Третье искажение — оптимизм исполнителей. Люди редко приходят к собственнику со словами: «Мы не справляемся». Обычно они говорят: «ситуация под контролем», «Есть небольшое отклонение», «Сейчас подтянем», «Клиент обещал оплатить», «Команда работает». Так провал переодевается в процесс.

Четвёртое искажение — отчётность без управленческого смысла. В компании могут быть десятки отчётов, но ни один не отвечает на вопрос: «Что мы должны изменить?» Данные есть, а решения нет. Таблицы есть, а управляемости нет.

Пятое искажение — смешение роста и здоровья. Выручка может расти, но прибыль падать. Штат может увеличиваться, но производительность снижаться. Количество клиентов может расти, но качество клиентской базы ухудшаться. Ком-

пания может выглядеть больше, но становиться слабее.

Собственник, который не видит этих искажений, оказывается в опасной позиции: он думает, что управляет, хотя на самом деле реагирует на уже случившиеся последствия.

Инструмент 1. Карта слепых зон собственника

Шаблон. Карта слепых зон собственника

Зона	Что смотреть	Сигнал отклонения	Управленческое действие
Деньги	Прогноз кассы 30–60 дней	Дефицит / задержка поступлений	Пересмотреть платежи и лимиты
Продажи	Выручка по сегментам	Рост без прибыли	Изменить план и мотивацию
Маржа	Валовая маржа по продуктам	Падение ниже целевого уровня	Ограничить скидки / пересчитать цены
Клиенты	Дебиторка и условия	Просрочка / концентрация	Остановить отгрузки / обновить лимиты
Запасы	Оборачиваемость	Рост медленных остатков	Сократить закупки / распродать неликвид
Проекты	Бюджет, сроки, прогноз до завершения	Отклонение два периода подряд	Вынести на проектный комитет
Люди	Ответственность за результат	Активность без эффекта	Закрепить владельца и KPI

Первый практический шаг — составить карту слепых зон. Это простой, но очень сильный инструмент. Его задача — показать, где собственник получает неполную, запоздалую или искажённую информацию.

Карта строится по семи зонам бизнеса:

деньги;
продажи;
маржа;
клиенты;
запасы или ресурсы;
проекты;
люди и ответственность.

По каждой зоне нужно ответить на четыре вопроса.

Первый: какой показатель мы смотрим регулярно?

Второй: как быстро мы узнаём об отклонении?

Третий: кто отвечает за объяснение причины?

Четвёртый: какое решение принимается, если показатель ухудшается?

Например, в зоне денег компания может смотреть остаток на счёте. Но остаток на счёте — это фотография сегодняшнего дня. Он не показывает, что будет через 30 или 60 дней. Если компания не видит платёжный календарь, прогноз поступлений, график обязательств и риск просрочки дебиторки, собственник смотрит не на финансовое здоровье, а на температуру в одну конкретную минуту.

В зоне продаж компания может смотреть выполнение плана по выручке. Но выручка без маржи — опасный наркотик. Она создаёт ощущение движения, хотя бизнес может продавать себе в убыток. Правильный вопрос звучит иначе: какие продажи создают прибыль, а какие просто увеличивают оборот и нагрузку на систему?

В зоне людей компания может смотреть занятость. Все работают, проводят встречи, пишут сообщения, готовят презентации. Но занятость — не результат. Слепая зона появляется там, где никто не связывает действия сотрудников с экономическим эффектом.

Практика показывает: когда собственник впервые честно заполняет карту слепых зон, он почти всегда обнаруживает одно и то же. Компания собирает много данных, но плохо видит причинно-следственные связи. Она знает, что произошло, но не понимает, почему это произошло и что теперь делать.

Здесь появляется бизнес-контроллер. Его роль — не просто собрать цифры. Его роль — построить мост между цифрой, причиной и решением.

Кейс: компания с растущей выручкой и исчезающей прибылью

Представим дистрибьюторскую компанию с оборотом 900 миллионов рублей в год. Собственник доволен: за два года выручка выросла почти на 40%. Коммерческий отдел получает премии. Отдел закупок постоянно расширяет ассортимент. Склад работает на пределе. Все говорят о росте.

Но собственник замечает странность: денег в бизнесе не становится больше. Наоборот, всё чаще приходится использовать кредитную линию. Финансовый директор объясняет это сезонностью и увеличением оборота. Коммерческий директор говорит, что для роста нужно держать склад и давать клиентам отсрочку. На бумаге оба правы.

Бизнес-контроллер начинает разбор.

Он не смотрит на выручку целиком. Он делит её на клиентские сегменты, товарные группы и условия сделок. Затем строит простую матрицу: выручка, валовая маржа, отсрочка платежа, оборачиваемость товара, доля возвратов, нагрузка на склад и логистику.

Через неделю появляется неприятная картина. Самый быстрорастущий сегмент клиентов даёт большой оборот, но низкую маржу. Более того, именно этим клиентам компания предоставляет самую длинную отсрочку. Товар под них закупается заранее, хранится дольше, требует дополнительной

логистики и чаще возвращается. На бумаге это рост. В экономике — медленное выжигание денег.

Контроллер формулирует вывод не в стиле «смотрите таблицу», а в стиле управленческого решения:

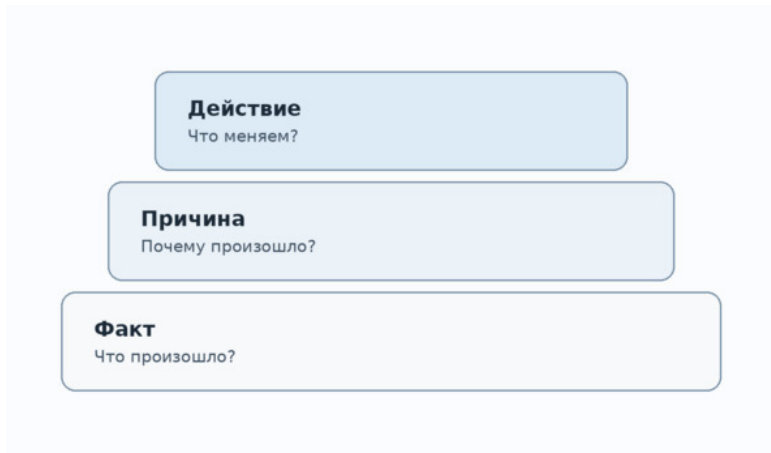
«За последние шесть месяцев 28% прироста выручки пришлось на сегмент, который создаёт только 7% валовой прибыли и забирает 43% дополнительного оборотного капитала. Если сохранить текущие условия, через 60 дней кассовый разрыв станет системным. Нужно изменить правила отсрочки, пересмотреть скидки и ограничить закупки под низкомаржинальные заказы».

Так второй мозг собственника перестаёт быть метафорой и становится практикой управления.

Смысл не в данных и не в отчёте, а в ясной связи: что происходит, почему это опасно и какое решение нужно принять сейчас.

Инструмент 2. Три уровня управленческой правды

Схема. Три уровня управленческой правды



Чтобы разрушить иллюзию контроля, собственнику нужно научиться различать три уровня управленческой правды.

Первый уровень — факт. Что произошло?

Например: выручка выросла на 12%, дебиторка выросла на 26%, маржа снизилась на 4 процентных пункта.

Второй уровень — причина. Почему это произошло?

Например: рост выручки обеспечен за счёт клиентов с от-

срочкой 60 дней и дополнительной скидкой; снижение маржи связано с изменением структуры продаж; дебиторка растёт из-за слабого контроля кредитных лимитов.

Третий уровень — действие. Что нужно изменить?

Например: ввести лимиты отсрочки по клиентским сегментам, пересмотреть мотивацию менеджеров, запретить скидки без расчёта маржинальности, сократить закупку товаров с низкой оборачиваемостью.

Большинство компаний застревают на первом уровне. Они умеют фиксировать факты. Иногда — обсуждать причины. Но до третьего уровня доходят редко. Собрание заканчивается словами: «Нужно изменить правило, которое снова породило это отклонение», «Назначаем владельца и срок проверки», «Фиксируем действие и показатель эффекта». Через месяц ситуация повторяется.

Бизнес-контроллер должен быть человеком третьего уровня. Его ценность не в том, что он показывает отклонение. Его ценность в том, что он помогает превратить отклонение в управленческое действие.

Для этого полезна техника «отчёт одной страницы». На одной странице должно быть всего пять блоков:

- ключевой показатель;
- отклонение от плана или нормы;
- главная причина отклонения;
- финансовый эффект;
- предлагаемое управленческое решение.

Если показатель не ведёт к решению, его не нужно выносить собственнику. Если график красивый, но не меняет поведение команды, это украшение, а не аналитика. Если отчёт нельзя обсудить за десять минут и превратить в решение, он обслуживает бюрократию, а не управление.

Почему руководители защищают свои показатели

Есть ещё одна причина, по которой собственник теряет реальность: руководители часто защищают не бизнес, а свою картину успеха.

Коммерческий директор хочет показать рост продаж. Производственный директор — загрузку мощностей. HR — закрытие вакансий. Маркетинг — количество лидов. Финансы — соблюдение бюджета. Каждый показатель может быть полезным, но каждый может стать ловушкой.

Менеджер по продажам, мотивированный только на выручку, будет продавать с максимальной скидкой. Производство, мотивированное на загрузку, будет выпускать то, что удобно производить, а не то, что выгодно бизнесу. Закупки, мотивированные на снижение цены, могут купить дешёвый товар, который потом зависнет на складе. Маркетинг, мотивированный на лиды, может привести поток заявок, которые никогда не станут прибыльными клиентами.

Так компания превращается в театр локальной эффективности. Каждый отдел выглядит занятым и успешным в своих границах. Но бизнес в целом теряет деньги, скорость и управляемость.

Бизнес-контроллер нужен для того, чтобы вернуть общую логику. Он смотрит не на то, насколько хорошо отдел выпол-

нил свой локальный KPI, а на то, как его действия повлияли на экономику компании.

Инструмент 3. Сквозная экономика решения

Схема. Сквозная экономика решения



Одна из самых важных техник контроллера — анализ сквозной экономики решения.

Суть проста: любое управленческое решение нужно оценивать не в границах одного отдела, а по всей цепочке последствий.

Например, коммерческий директор предлагает акцию: дать клиентам дополнительную скидку 8%, чтобы быстро увеличить продажи. На уровне отдела продаж решение выглядит сильным. План будет выполнен. Клиенты активизируются. Менеджеры получают премии.

Но контроллер задаёт вопросы:

Что произойдёт с валовой маржой?

Хватит ли складских запасов?

Не придётся ли срочно закупать товар дороже?

Как изменится нагрузка на логистику?

Сколько клиентов купили бы и без скидки?

Не привыкнет ли рынок к новой цене?

Как акция повлияет на денежный поток?

Какой минимальный объём продаж нужен, чтобы компенсировать потерю маржи?

В одной компании такая проверка спасла собственника от красивого, но вредного решения. Коммерческий блок хотел провести месячную акцию для крупных клиентов. Прогнозировали рост выручки на 18%. На презентации всё выглядело убедительно. Но контроллер пересчитал эффект не по выручке, а по валовой прибыли и оборотному капиталу.

Оказалось, что при скидке 8% компания должна продать на 41% больше товара, чтобы сохранить прежний уровень валовой прибыли. При этом склад не выдерживал такой объём по двум ключевым позициям, а срочная дозакупка съедала ещё часть маржи. Дополнительно клиенты получали отсрочку платежа, что ухудшало кассовый разрыв.

Итог: акцию не отменили полностью, но изменили. Скидку дали только на товары с высокой оборачиваемостью и достаточной маржой. Для клиентов с просроченной дебиторской акция не применялась. Для крупных заказов ввели частичную предоплату. Результат оказался меньше по выручке, но лучше по прибыли и деньгам.

Это принципиальная разница между управлением через желание и управлением через последствия.

Как собственнику понять, что он живёт в иллюзии контроля

Есть несколько тревожных признаков.

Первый признак: на совещаниях много обсуждают показатели, но мало принимают решений.

Это значит, что отчётность существует отдельно, а управление — отдельно.

Второй признак: руководители приносят объяснения, но не приносят вариантов действий.

Фраза «рынок просел» не является управленческим выводом. Управленческий вывод звучит так: «Рынок просел в сегменте В на 14%, поэтому мы предлагаем перераспределить бюджет в сегмент А, где конверсия выше на 23%, и пересмотреть план закупок по группе С».

Третий признак: собственник узнаёт о проблемах слишком поздно.

Если кассовый разрыв становится сюрпризом, значит, система контроля не работает. Если убыточный проект обнаруживается после завершения, значит, контроль встроен не в процесс, а в некролог.

Четвёртый признак: в компании спорят мнениями, а не цифрами.

Когда коммерческий директор говорит «клиенты довольны», финансовый директор говорит «денег мало», а произ-

водство говорит «нас перегрузили», собственник оказывается арбитром эмоций. Бизнес-контроллер должен превратить спор в модель: какие клиенты, сколько денег, какая маржа, какая нагрузка, какой эффект.

Пятый признак: рост компании увеличивает тревогу собственника.

Если бизнес становится больше, но собственник спит хуже, значит, масштабирование не сопровождается управляемостью.

Техника «пять почему» для собственника

Шаблон. Пять почему

Уровень	Вопрос	Ответ / факт
Почему 1?	Какая причина стоит за предыдущим ответом?	
Почему 2?	Какая причина стоит за предыдущим ответом?	
Почему 3?	Какая причина стоит за предыдущим ответом?	
Почему 4?	Какая причина стоит за предыдущим ответом?	
Почему 5?	Какая причина стоит за предыдущим ответом?	
Корневая причина	Что нужно изменить в системе?	

Один из самых простых методов диагностики — техника «пять почему». Её часто используют в операционном управлении, но для собственника она особенно ценна, потому что помогает пройти от симптома к причине.

Допустим, компания не выполнила план прибыли.

Почему? Потому что снизилась маржа.

Почему снизилась маржа? Потому что выросла доля продаж со скидками.

Почему выросла доля продаж со скидками? Потому что менеджеры закрывали план выручки в конце месяца любой ценой.

Почему они закрывали план любой ценой? Потому что мотивация привязана к выручке, а не к валовой прибыли.

Почему мотивация построена так? Потому что компания исторически считала главным показателем рост оборота.

Корневая проблема — не в менеджерах и не в рынке. Корневая проблема — в системе мотивации и управленческом фокусе собственника. Компания сама научила людей продавать оборот вместо прибыли.

Бизнес-контроллер в такой ситуации не должен говорить: «Маржа снизилась». Это слишком поверхностно. Он должен показать цепочку причин и предложить изменение системы: новую мотивацию, лимиты скидок, контроль прибыльности сделок, еженедельный анализ маржи по менеджерам и клиентским сегментам.

Второй мозг не заменяет собственника

Важно понять: бизнес-контроллер не должен становиться «главным умником» в компании. Он не принимает решения вместо собственника. Он не забирает власть у генерального директора. Он не превращает бизнес в холодную машину, где всё решают только цифры.

Наоборот, хороший контроллер усиливает предпринимательскую интуицию.

Интуиция собственника — это актив. Но она становится сильнее, когда опирается на точную картину. Предприниматель может чувствовать возможность, видеть рынок, понимать момент. Контроллер помогает проверить: сколько это будет стоить, где риск, какой сценарий хуже, какой ресурс нужен, когда ждать эффект, что будет с деньгами, если гипотеза не сработает.

Собственник без контроллера часто видит бизнес как набор событий. Контроллер помогает увидеть систему.

Событие: продажи упали.

Система: упала конверсия в одном канале, при этом средний чек сохранился, но цикл сделки вырос на 12 дней, из-за чего прогноз поступлений сместился и возник риск касового разрыва.

Событие: склад переполнен.

Система: закупки ориентировались на прошлогодний спрос, маркетинг сменил фокус продвижения, продажи перестали активно предлагать часть ассортимента, а отчёт по оборачиваемости никто не связывал с планом закупок.

Событие: проект задерживается.

Система: сроки утверждались без оценки ресурсной загрузки, ответственные не фиксировали промежуточные контрольные точки, бюджет проекта не был связан с управленческим отчётом.

Второй мозг собственника — это способность видеть не шум, а структуру.

Как внедрить первый контур контроля за 30 дней

Даже если в компании пока нет сильного бизнес-контроллера, собственник может начать с первого контура контроля. Он не требует сложной ВІ-системы или дорогой автоматизации. Он требует дисциплины вопросов.

За первые 30 дней нужно сделать пять шагов.

Шаг первый: определить десять показателей, без которых собственник не должен управлять компанией. Обычно это выручка, валовая маржа, операционная прибыль, денежный поток, дебиторская задолженность, оборачиваемость запасов, выполнение плана продаж, рентабельность по ключевым клиентам, расходы относительно бюджета и прогноз кассы на 30—60 дней.

Шаг второй: назначить владельца каждого показателя. У показателя должен быть не только тот, кто его считает, но и тот, кто отвечает за результат. Это разные роли. Финансист может считать маржу, но коммерческий директор должен отвечать за её качество в продажах.

Шаг третий: ввести регулярный план-факт. Не раз в квартал, когда уже поздно, а еженедельно по оперативным метрикам и ежемесячно по финансовому результату.

Шаг четвёртый: требовать не отчёты, а выводы. Каждый показатель должен сопровождаться тремя строками: что из-

менилось, почему изменилось, что предлагаем сделать.

Шаг пятый: фиксировать решения и проверять эффект. Если на совещании решили сократить просроченную дебиторку, через неделю нужно смотреть не «обсуждали ли вопрос», а сколько денег вернули, какие клиенты не оплатили, кто отвечает за следующий шаг.

Этот первый контур контроля уже снижает хаос. Компания начинает говорить не только о намерениях, но и о последствиях.

Главная ошибка: искать виноватых вместо системы

Когда собственник впервые видит правду, у него часто возникает естественное желание найти виноватого. Кто дал скидку? Кто допустил просрочку? Кто закупил лишний товар? Кто не остановил убыточный проект?

Иногда виноватые действительно есть. Но в большинстве случаев проблема глубже. Люди действовали так, как позволяла или поощряла система.

Если менеджер продавал с чрезмерной скидкой, возможно, его мотивация была привязана к выручке. Если закупки создали избыточный склад, возможно, у них не было регулярного прогноза спроса. Если руководитель проекта сжёг бюджет, возможно, компания не ввела контрольные точки. Если дебиторка выросла, возможно, коммерческий блок имел право давать отсрочки без финансового фильтра.

Бизнес-контроллер помогает собственнику перейти от эмоционального вопроса «кто виноват?» к управленческому вопросу «какой элемент системы позволил этому случиться?».

Это зрелость управления.

Слабая компания ищет виноватых после провала. Сильная компания меняет систему до повторения провала.

Иллюзия контроля заканчивается там, где появляется

честная картина

Собственнику не нужно знать каждую операционную деталь. Он не должен лично проверять каждую сделку, каждый счёт, каждый складской остаток и каждое обещание клиента. Такая модель не масштабируется. Она превращает собственника в перегруженный центр ручного управления.

Но собственник обязан построить систему, которая показывает ему правду вовремя.

Правда в бизнесе редко бывает приятной. Она может показать, что любимый продукт убыточен. Что крупный клиент разрушает маржу. Что сильный директор защищает свои показатели, но вредит общей экономике. Что рост компании держится на кредиторке. Что команда занята не тем. Что стратегия красива на презентации, но не проходит проверку денежным потоком.

Однако именно такая правда спасает бизнес.

Плохие новости, полученные рано, — это инструмент управления. Плохие новости, полученные поздно, — это кризис.

Бизнес-контроллер как второй мозг собственника нужен не для того, чтобы сделать компанию осторожной, медленной и зарегулированной. Он нужен для обратного: чтобы компания могла расти смелее, потому что видит риски раньше; принимать решения быстрее, потому что спорит не мнениями, а фактами; тратить деньги увереннее, потому что понимает экономику; масштабироваться спокойнее, потому

что не теряет связь с реальностью.

В устойчивой компании контроль — это не тормоз. Это нервная система.

Он передаёт сигналы. Показывает боль. Предупреждает об опасности. Помогает телу бизнеса двигаться скоординированно. Без нервной системы организм может быть сильным, но он не чувствует, где повреждение. Без бизнес-контроллинга компания может быть большой, амбициозной и внешне успешной, но не понимать, где уже началось разрушение.

Иллюзия контроля заканчивается в тот момент, когда собственник перестаёт спрашивать: «Как у нас дела?» — и начинает спрашивать иначе:

«Что изменилось?»

«Почему это произошло?»

«Какой будет эффект через 30 дней?»

«Кто отвечает за решение?»

«Когда мы проверим результат?»

«Какая правда сейчас неудобна, но важна?»

С этого начинается взрослая управляемость.

Не с новой таблицы. Не с модной BI-системы. Не с очередного совещания. А с готовности собственника построить второй мозг — систему, которая не успокаивает, а показывает; не украшает реальность, а проясняет её; не копит данные, а превращает их в решения.

Компания, которая видит себя честно, получает главное

конкурентное преимущество: она может исправлять ошибки раньше, чем они становятся угрозами.

3 главные идеи главы

Собственник часто управляет не реальностью бизнеса, а её искажённым отражением.

Отчёты, совещания и мнения руководителей могут создавать ощущение контроля, но не давать точной картины денег, маржи, рисков и причин отклонений.

Бизнес-контроллер — это не производитель таблиц, а архитектор управляемости.

Его задача — связывать цифры, причины и решения: показывать, что происходит, почему это опасно и какие действия нужно предпринять.

Устойчивая компания строится не на героическом ручном управлении, а на системе раннего видения.

Чем раньше собственник узнаёт неудобную правду, тем дешевле, быстрее и спокойнее компания может исправить курс.

Больше полезной информации Вы сможете найти пройдя по ссылкам



strong-business.ru



t.me/strong_business



vk.com/business_strong

Глава 2. Отчёт был. Решения не было

В этой главе главный враг не отсутствие данных, а их бесплодие: цифры есть, но компания после них продолжает вести себя по-старому.

В 18:12 финансовый директор вошёл в кабинет собственника с папкой, которую держал обеими руками, будто в ней лежали не распечатки, а результат вскрытия. На обложке было написано: «Управленческий отчёт. Май». Внутри — двадцать семь страниц: выручка, расходы, движение денег, дебиторская задолженность, остатки, выполнение бюджета, план-факт, графики, диаграммы, комментарии руководителей.

Собственник пролистал документ быстро. Он умел читать отчёты так, как хирург читает снимки: не строками, а подзрениями. На третьей странице выручка была выше плана. На пятой — прибыль ниже. На девятой — дебиторка снова выросла. На тринадцатой — склад увеличился на 18%. На двадцать первой — коммерческий директор написал: «ситуация под контролем, ожидаем выравнивания в следующем месяце».

Это была фраза, от которой опытные собственники обычно начинают нервничать.

— Что ты предлагаешь? — спросил он финансового директора.

Тот замолчал на секунду.

— Нужно обсудить с коммерческим блоком.

В этот момент стало понятно: отчёт был, а управления не было.

Именно здесь многие компании путают наличие информации с наличием контроля. Они думают, что если отчёт сформирован, отправлен, распечатан, обсуждён и сохранён в папке, то бизнес стал управляемее. Но отчёт сам по себе не спасает компанию. Он может быть аккуратным, подробным, визуально красивым и методологически правильным — и всё равно бесполезным, если после него никто не принимает решения.

Отчёт — это не управление. Отчёт — это только след.

Он показывает, где уже прошёл бизнес. Иногда — где он споткнулся. Иногда — где оставил деньги. Но если отчёт не превращается в вывод, действие, ответственность и проверку результата, он становится корпоративным ритуалом. Компании смотрит на цифры, кивает, спорит, переносит вопрос на следующий раз и продолжает делать то же самое.

В устойчивой компании отчётность — не архив прошлого. Это механизм изменения будущего.

Главная болезнь отчётов: они описывают прошлое, но не меняют будущее

В большинстве компаний отчёты страдают одной болезнью: они отвечают на вопрос «что произошло?», но не отвечают на вопрос «что теперь делать?».

Продажи выросли на 7%.

Расходы превысили бюджет на 11%.

Маржа снизилась на 3 процентных пункта.

Дебиторская задолженность увеличилась на 19%.

Остатки на складе выросли на 14%.

План по прибыли выполнен на 82%.

Всё это может быть правдой. Но сама по себе правда ещё не является управлением. Управление начинается там, где цифра получает интерпретацию.

Почему продажи выросли? За счёт каких клиентов, продуктов, каналов, скидок, отсрочек, регионов?

Почему расходы выросли? Это разовое отклонение, управленческая ошибка или новая норма затрат?

Почему маржа снизилась? Из-за закупочных цен, скидок, структуры продаж, логистики, брака, возвратов или неправильной мотивации?

Почему дебиторка растёт? Клиенты задерживают опла-

ту, менеджеры дают слишком длинные отсрочки, финансы поздно напоминают, договоры плохо защищают компанию или собственник сам закрывает глаза ради выручки?

Цифра без причины — это сигнал без расшифровки.

Причина без действия — это аналитика без власти.

Действие без ответственного — это пожелание.

Ответственный без срока — это имитация.

Срок без проверки — это забытое обещание.

Так отчёт превращается из инструмента управления в красивый способ ничего не менять.

Почему собственники устают от отчётов

Многие собственники не любят отчёты не потому, что они против цифр. Наоборот, сильный собственник часто прекрасно понимает значение денег, маржи, скорости, обязательств и эффективности. Он не любит отчёты, потому что слишком часто они приносят ему не ясность, а дополнительную нагрузку.

Ему показывают таблицу — и он сам должен понять, где проблема.

Ему показывают график — и он сам должен задать правильный вопрос.

Ему показывают отклонение — и он сам должен найти виноватый процесс.

Ему показывают двадцать показателей — и он сам должен решить, какой из них главный.

Так компания незаметно перекладывает аналитическую работу обратно на собственника. На бумаге руководители «предоставили данные». Фактически они принесли сырьё, из которого собственник должен вручную собрать смысл.

Это не второй мозг. Это склад необработанной информации.

Хороший бизнес-контроллер действует иначе. Он не приносит собственнику мешок цифр. Он приносит диагноз.

Не: «Маржа снизилась на 3,4 процентных пункта».

А: «Маржа снизилась на 3,4 процентных пункта, потому что доля продаж по низкомаржинальной группе выросла с 22% до 37%, а менеджеры применили скидки выше лимита в 41 сделке. Финансовый эффект — минус 8,7 млн рублей валовой прибыли за месяц. Предлагаем три решения: изменить мотивацию, ввести согласование скидок выше 5%, пересмотреть план продаж по группе В».

Разница огромная.

В первом случае собственник получает тревогу.

Во втором — рычаг управления.

Инструмент 1. Формула полезного отчёта

Формула. Полезный управленческий отчёт



Полезный управленческий отчёт должен проходить проверку по формуле:

Показатель → Отклонение → Причина → Последствие → Решение → Ответственный → Срок проверки

Если хотя бы одного элемента нет, отчёт слабый.

Показатель показывает, на что мы смотрим.

Отклонение показывает, что изменилось относительно плана, нормы или прошлого периода.

Причина объясняет, почему это произошло.

Последствие переводит отклонение на язык денег, риска, скорости или качества.

Решение показывает, что мы меняем.

Ответственный делает решение персональным.

Срок проверки не даёт решению раствориться в разговорах.

Например, слабая версия отчёта звучит так:

«Дебиторская задолженность выросла на 12%».

Это факт. Но он не управляет.

Более сильная версия:

«Дебиторская задолженность выросла на 12%, с 48 до 53,8 млн рублей. Основной рост дали 14 клиентов сегмента В, которым в прошлом месяце были предоставлены отсрочки свыше стандартного лимита. 9,6 млн рублей уже вышли за согласованный срок оплаты. Если динамика сохранится, через 30 дней возникнет дефицит операционного денежного потока в размере 7—10 млн рублей. Предлагаем: заморозить новые отгрузки клиентам с просрочкой выше 15 дней, пересмотреть кредитные лимиты, закрепить за коммерческим директором еженедельный план возврата просрочки. Первая проверка — через 7 дней».

Вот это уже управленческий документ.

Он не только сообщает плохую новость. Он заставляет систему двигаться.

Техника «один экран собственника»

Макет. Один экран собственника

Блок	Показатель	Статус	Действие
Выручка	План / факт / структура	зелёный / жёлтый / красный	Корректировка плана продаж
Маржа	Маржа по клиентам и продуктам	жёлтый / красный	Пересмотр скидок и цен
Прибыль	Операционный результат	жёлтый / красный	Контроль расходов
Деньги	Прогноз кассы 30–60 дней	красный	Сценарий платежей
Дебиторка	Просрочка и концентрация	жёлтый / красный	План возврата
Запасы	Медленные остатки	жёлтый	Ограничение закупок
Решения	Список действий недели	обязательно	Проверка эффекта

Одна из ошибок компаний — пытаться показать собственнику всё. Им кажется, что чем больше показателей в отчёте, тем выше качество управления. На деле часто наоборот: чем больше данных, тем легче спрятать смысл.

Собственнику не нужен отчёт, в котором двадцать семь вкладок и сорок восемь графиков. Ему нужен первый экран, на котором видно здоровье компании.

Этот инструмент можно назвать «один экран собственни-

ка».

На нём должны быть только те показатели, которые отвечают на четыре вопроса:

Компания зарабатывает или только увеличивает оборот?

Компании хватит денег в ближайшие 30—60 дней?

Где бизнес отклонился от плана?

Какие решения нужно принять сейчас?

Для большинства компаний первый экран может включать семь блоков.

Первый блок — выручка и её качество. Не просто сумма продаж, а структура: какие продукты, клиенты и каналы дали рост.

Второй блок — валовая маржа. Именно она показывает, насколько здоровой является выручка.

Третий блок — операционная прибыль. Здесь становится видно, съели ли расходы весь коммерческий успех.

Четвёртый блок — денежный поток. Прибыль может быть на бумаге, а денег на счетах может не хватать.

Пятый блок — дебиторская задолженность. Особенно просроченная и концентрированная у крупных клиентов.

Шестой блок — склад, запасы или незавершённые ресурсы. Всё, что замораживает деньги.

Седьмой блок — список управленческих решений. Это главный блок. Без него экран превращается в витрину.

У каждого показателя на первом экране должно быть три цвета управленческого внимания:

зелёный — в норме;

жёлтый — есть отклонение, нужен контроль;

красный — требуется решение собственника или руководителя.

Но цвет сам по себе не решает проблему. Поэтому рядом с каждым жёлтым и красным сигналом должен быть комментарий: причина, эффект, действие.

Кейс: сеть клиник и отчёт, который никого не лечил

Сеть частных клиник каждый месяц получала большой управленческий отчёт. В нём были записи пациентов, выручка, средний чек, загрузка врачей, рекламные расходы, фонд оплаты труда, количество первичных и повторных приёмов. Отчёт выглядел профессионально. Руководители привыкли обсуждать его на ежемесячном совещании.

Проблема была в том, что прибыль сети снижалась третий месяц подряд.

На совещаниях звучали привычные объяснения: выросла конкуренция, пациенты стали осторожнее, реклама подорожала, врачи перегружены, администраторы не всегда справляются. Каждый говорил разумные вещи. Но после совещаний ничего существенно не менялось.

Новый бизнес-контроллер начал не с автоматизации и не с нового дашборда. Он начал с вопроса: «Какие решения были приняты по итогам последних трёх отчётов?»

Ответ оказался неприятным: почти никаких. Были поручения «проработать», «усилить», «посмотреть», «обратить внимание». Но не было решений, у которых есть владелец, срок и финансовый эффект.

Тогда контроллер перестроил отчёт.

Вместо общего анализа выручки он разделил клиники по

экономике визита. Оказалось, что две клиники давали хороший поток пациентов, но низкую прибыль из-за высокой доли первичных приёмов по акционным ценам. Врачи были загружены, но повторные визиты не конвертировались. Реклама приводила пациентов, но система удержания не работала.

Дальше контроллер посмотрел на расписание врачей. Выяснилось, что самые прибыльные специалисты заняты в неудобных временных слотах, а часть рекламного бюджета ведёт пациентов на направления с низкой маржей. При этом администраторы не имели скрипта возврата пациентов на повторный приём.

В новом отчёте было всего пять выводов:

Рост первичных визитов не превращается в прибыль без повторных продаж.

Три рекламных канала дают поток, но не окупаются по полному циклу пациента.

Загрузка врачей считается по часам, но не по прибыльности расписания.

Администраторы не управляют возвратом пациента.

При текущей модели сеть покупает пациентов дороже, чем зарабатывает на них в первом цикле.

Решения были конкретными: перераспределить рекламный бюджет, изменить расписание прибыльных специалистов, ввести контроль повторных визитов, настроить отчёт по пожизненной ценности пациента, изменить мотивацию администраторов.

Через два месяца выручка выросла незначительно. Но прибыль начала восстанавливаться.

Отчёт не стал больше. Он стал умнее.

Почему красивые дашборды могут быть опасны

Сегодня многие компании верят, что если внедрить BI-систему, проблема управляемости решится. На экранах появятся графики, диаграммы, фильтры, показатели в реальном времени. Собственник сможет открыть телефон и увидеть бизнес.

Это полезно. Но это не панацея.

Дашборд может ускорить доступ к данным, но он не гарантирует правильного мышления. Более того, красивый дашборд иногда усиливает иллюзию контроля. Собственник видит цифры в реальном времени и думает, что теперь компания прозрачна. Но прозрачность данных не равна прозрачности причин.

Можно видеть падение продаж каждый день и не понимать, что причина не в менеджерах, а в изменении структуры лидов.

Можно видеть рост складских остатков и не понимать, что закупки продолжают работать по старому прогнозу.

Можно видеть снижение прибыли и не понимать, что её съедает не один крупный расход, а сотни маленьких решений, принятых без расчёта.

BI показывает приборы. Но кто-то должен быть штурманом.

Бизнес-контроллер не конкурирует с цифровыми инструментами. Он делает их осмысленными. Он определяет, какие показатели нужны собственнику, какие связи между ними важны, какие отклонения требуют немедленного внимания, а какие являются нормальным шумом.

Автоматизация плохой логики даёт быстрый хаос.

Если компания не понимает, какие решения должны приниматься на основе показателей, ВІ превращается в электронную стену с красивыми индикаторами. Все смотрят. Никто не меняет курс.

Инструмент 2. Отчёт как сценарий управленческого разговора

Хороший отчёт должен быть построен не как склад цифр, а как сценарий разговора.

У него должна быть драматургия.

Сначала — главный вопрос месяца.

Потом — ключевой факт.

Затем — отклонение.

Потом — причина.

Дальше — риск, если ничего не делать.

После этого — варианты решений.

В конце — выбор, ответственный и срок проверки.

Например, тема месяца: «Почему компания растёт по выручке, но не увеличивает свободные деньги?»

Тогда отчёт строится вокруг этого вопроса. Не нужно начинать с двадцати таблиц. Нужно сначала показать собственнику картину:

«В этом месяце выручка выросла на 9%, но свободный денежный поток снизился на 6 млн рублей. Основные причины: рост дебиторки, увеличение складских запасов под низкооборотные позиции и снижение валовой маржи по крупным клиентам. Если не изменить условия продаж и закупок, через два месяца компания будет вынуждена увеличить кредитную нагрузку».

После этого можно показывать данные. Но данные теперь работают на управленческую линию. Они не разбросаны по отчёту. Они доказывают гипотезу, раскрывают причины и приводят к решению.

Такой подход резко меняет качество совещаний. Руководители перестают листать страницы и начинают обсуждать суть.

Техника «пять строк после каждой таблицы»

Шаблон. Пять строк после каждой таблицы

Строка	Формулировка
1	Что изменилось?
2	Почему это произошло?
3	Какой финансовый или операционный эффект?
4	Какой риск, если ничего не делать?
5	Какое действие предлагается?

В компаниях часто есть таблицы, к которым никто не пишет управленческий вывод. Считается, что цифры говорят сами за себя. Но цифры не говорят. Говорят люди, которые понимают их последствия.

Поэтому полезно ввести правило: после каждой важной таблицы должны быть пять строк.

Первая строка: что изменилось?

Вторая: почему это произошло?

Третья: какой финансовый или операционный эффект?

Четвёртая: какой риск, если ничего не делать?

Пятая: какое действие предлагается?

Например, таблица показывает рост просроченной дебиторской задолженности.

Пять строк могут выглядеть так:

«Просроченная дебиторская задолженность выросла с 11,2 до 16,8 млн рублей. Основной вклад дали клиенты X, Y и Z, по которым отгрузки продолжались при наличии старой просрочки. Финансовый эффект — увеличение потребности в оборотном капитале на 5,6 млн рублей. Если не остановить динамику, через 30 дней компания будет финансировать клиентов за счёт собственной кредитной линии. Предлагаем заблокировать новые отгрузки по клиентам с просрочкой свыше 20 дней и пересмотреть полномочия менеджеров по отсрочкам».

Эти пять строк делают таблицу живой. Они превращают её из набора чисел в управленческий сигнал.

Отчёт должен менять поведение

Главный критерий полезности отчёта очень прост: изменилось ли после него поведение компании?

Если после отчёта менеджеры продолжают давать такие же скидки, значит, отчёт не сработал.

Если после отчёта закупки продолжают покупать товар без учёта оборачиваемости, значит, отчёт не сработал.

Если после отчёта руководители проектов продолжают скрывать риски до последнего момента, значит, отчёт не сработал.

Если после отчёта собственник получил тревогу, но не по-

лучил решения, значит, отчёт не сработал.

Управленческая отчётность должна быть встроена в цикл поведения:

данные → вывод → решение → действие → проверка → корректировка.

Если этот цикл обрывается на данных, компания живёт в режиме наблюдения. Она смотрит на проблемы, как зритель смотрит на пожар через окно: видит дым, обсуждает пламя, но не вызывает пожарных.

Бизнес-контроллер должен быть тем, кто не даёт отчёту остаться зрелищем. Он превращает его в команду к действию.

Кейс: строительная компания и отчёт после катастрофы

Строительная компания вела несколько объектов одновременно. Каждый месяц руководители проектов сдавали отчёты: процент готовности, освоенный бюджет, отклонения, проблемы с подрядчиками, потребность в материалах. На бумаге система выглядела зрелой.

Но один объект внезапно стал убыточным.

«Внезапно» — любимое слово компаний, которые плохо смотрят на ранние сигналы.

Когда бизнес-контроллер поднял историю отчётов, выяснилось, что катастрофа была не внезапной. Она три месяца тихо лежала в документах. Сначала появился перерасход по материалам на 4%. Потом увеличились сроки работ по одному подрядчику. Затем начали переноситься промежуточные этапы. Потом руководитель проекта написал: «Есть риск по срокам, решаем как будто это рабочая мелочь». Через месяц перерасход стал 9%. Потом 14%. Когда собственник узнал масштаб, исправлять было поздно: маржа объекта почти исчезла.

Проблема была не в отсутствии отчётности. Проблема была в том, что отчёты не имели порогов реакции.

Контроллер предложил новую систему.

Для каждого проекта ввели три уровня сигналов.

Жёлтый уровень: отклонение по сроку или бюджету до 5%. Руководитель проекта обязан дать причину и план коррекции.

Оранжевый уровень: отклонение от 5% до 10%. Вопрос выносится на проектный комитет, требуется пересчёт бюджета и сроков.

Красный уровень: отклонение выше 10% или повторяющееся отклонение два периода подряд. Требуется решение собственника: замена подрядчика, изменение бюджета, остановка работ, пересмотр условий с заказчиком.

Кроме того, каждый отчёт по проекту стал включать прогноз до завершения, а не только факт на текущую дату. Это принципиально важно. Факт говорит, сколько уже потеряли. Прогноз показывает, сколько ещё можем потерять.

Через несколько месяцев компания не стала идеальной. Но она перестала узнавать об убыточных объектах слишком поздно.

Отчёт стал не посмертным заключением, а системой раннего предупреждения.

Почему прошлое не должно управлять будущим

Большинство отчётов смотрит назад. Это естественно: данные уже случились, деньги уже потрачены, продажи уже проведены, клиенты уже не оплатили. Но собственнику важно не только прошлое. Ему нужен взгляд вперёд.

Слабая отчётность говорит: «Вот что произошло».

Сильная отчётность добавляет: «Вот что произойдёт, если ничего не изменить».

Например, отчёт о дебиторке должен показывать не только текущую задолженность, но и прогноз поступлений.

Отчёт о складе — не только остатки, но и риск зависания.

Отчёт о продажах — не только выполнение плана, но и качество будущей выручки.

Отчёт о расходах — не только факт превышения бюджета, но и новую траекторию затрат.

Отчёт о проектах — не только текущий статус, но и прогноз финальной маржи.

Здесь появляется важный инструмент — прогнозный контур.

Он строится на трёх вопросах:

Что уже произошло?

Что, скорее всего, произойдёт дальше?

Что мы можем изменить сейчас, чтобы повлиять на

результат?

Например, если компания видит, что валовая маржа снижается второй месяц подряд, недостаточно сказать: «Маржа снизилась». Нужно построить прогноз: если структура продаж сохранится, какая маржа будет через месяц, квартал, полгода? Сколько денег потеряет компания? Какие решения могут изменить траекторию?

Собственнику не нужен отчёт, который только объясняет прошлое. Ему нужен отчёт, который помогает изменить будущее.

Инструмент 3. Управленческий протокол после отчёта

Шаблон. Управленческий протокол после отчёта

Поле	Содержание
Проблема	
Решение	
Ответственный	
Срок исполнения	
Показатель проверки	
Дата проверки эффекта	

Даже хороший отчёт может умереть после совещания, если решения не зафиксированы. Поэтому каждому управленческому отчёту должен сопутствовать короткий протокол.

Не стенограмма. Не длинный документ. Не пересказ обсуждения.

Протокол должен содержать пять элементов:

проблема;

принятое решение;

ответственный;

срок исполнения;

показатель, по которому проверим результат.

Например:

Проблема: просроченная дебиторка выросла до 16,8 млн рублей.

Решение: остановить отгрузки клиентам с просрочкой более 20 дней, кроме случаев отдельного согласования с собственником.

Ответственный: коммерческий директор.

Срок: 7 дней.

Показатель проверки: снижение просрочки минимум на 3 млн рублей и список клиентов с согласованным графиком оплат.

Или:

Проблема: маржа по группе товаров В снизилась на 4,2 процентных пункта.

Решение: отменить скидки выше 5% без расчёта прибыльности сделки.

Ответственный: руководитель продаж.

Срок: с понедельника.

Показатель проверки: маржа по новым сделкам не ниже утверждённого лимита.

Такой протокол дисциплинирует компанию. Он показывает, что отчётность — не церемония. Она имеет последствия.

Как отличить отчётность для контроля от отчётности для управления

Отчётность для контроля отвечает на вопрос: «Что случилось?»

Отчётность для управления отвечает на вопрос: «Что мы меняем?»

Отчётность для контроля смотрит на факт.

Отчётность для управления смотрит на факт, причину и прогноз.

Отчётность для контроля часто нужна финансам.

Отчётность для управления нужна собственнику и команде.

Отчётность для контроля может быть подробной.

Отчётность для управления должна быть ясной.

Отчётность для контроля фиксирует отклонение.

Отчётность для управления запускает действие.

В зрелой компании нужны оба типа отчётности. Нельзя управлять без точных данных. Но точные данные не должны становиться самоцелью. Бизнесу не нужна бухгалтерия управленческих эмоций. Ему нужна система принятия решений.

Роль бизнес-контроллера во второй главе взросления ком-

пании

На первом этапе бизнес-контроллер помогает собственнику увидеть иллюзию контроля. На втором — перестраивает отчётность так, чтобы она начала менять поведение.

Это уже не работа с таблицами. Это работа с управленческой архитектурой.

Контроллер задаёт компании неудобные вопросы:

Какие отчёты реально влияют на решения?

Какие отчёты никто не читает?

Какие показатели дублируются?

Какие показатели создают ложную уверенность?

Где нет владельца результата?

Где мы видим факт, но не видим причину?

Где мы обсуждаем проблему каждый месяц, но не меняем систему?

После такой ревизии часто выясняется, что компания может сократить количество отчётов вдвое, но повысить качество управления в несколько раз. Потому что зрелость отчётности измеряется не объёмом данных, а силой решений, которые она запускает.

Отчёт как зеркало, которое не льстит

Плохой отчёт похож на зеркало в дорогом отеле: мягкий свет, правильный угол, приятное отражение. В нём компания выглядит лучше, чем есть. Руководители спокойнее. Собственник увереннее. Совещание проходит без конфликтов.

Хороший отчёт похож на медицинский снимок. Он не обязан нравиться. Он обязан показывать то, что есть.

Если в компании падает маржа — отчёт должен показать это без косметики.

Если крупный клиент стал убыточным — отчёт должен назвать его.

Если руководитель системно не выполняет план — отчёт должен убрать туман формулировок.

Если проект сжигает деньги — отчёт должен показать прогноз потерь до завершения.

Если рост выручки покупается за счёт будущего кассового разрыва — отчёт должен предупредить сейчас.

Собственнику не нужен отчёт, который бережёт настроение. Ему нужен отчёт, который бережёт компанию.

Почему отчёт должен заканчиваться глаголом

Есть простой тест. Откройте последний управленческий отчёт компании и посмотрите, чем он заканчивается.

Если он заканчивается таблицей — он слабый.

Если он заканчивается графиком — он неполный.

Если он заканчивается общим комментарием — он вежливый, но недостаточный.

Если он заканчивается решением — он управленческий.

Сильный отчёт заканчивается глаголом:

изменить;

остановить;

пересчитать;

закрыть;

согласовать;

сократить;

ускорить;

перераспределить;

запретить;

внедрить;

проверить;

пересмотреть.

Глагол — это момент, когда аналитика становится властью.

Пока компания только смотрит на показатели, она находится в положении наблюдателя. Когда она начинает менять действия на основе показателей, она становится управляемой.

Первый шаг для собственника

Если собственник хочет понять, спасают ли его отчёты бизнес или просто обслуживают управленческий театр, ему нужно провести простой аудит.

Взять три последних отчёта и по каждому ответить на пять вопросов:

Какие конкретные решения были приняты по итогам отчёта?

Кто был назначен ответственным?

Какой срок был установлен?

Какой показатель должен был измениться?

Проверили ли мы результат?

Если на эти вопросы нет ясных ответов, отчётность не управляет бизнесом. Она только описывает его.

После этого нужно выбрать три ключевые зоны, где цена ошибки максимальна: деньги, маржа и продажи. По каждой зоне перестроить отчёт по формуле: показатель, отклонение, причина, последствие, решение, ответственный, срок проверки.

Не нужно начинать с идеальной системы. Не нужно ждать автоматизации. Не нужно нанимать армию аналитиков. Первый шаг — заставить каждый важный отчёт отвечать на вопрос: «Что мы теперь делаем иначе?»

С этого момента компания начинает взрослеть.

Отчёты не спасают бизнес. Решения спасают бизнес

Отчёты не возвращают деньги из просроченной дебиторки.

Отчёты не повышают маржу.

Отчёты не закрывают убыточные проекты.

Отчёты не меняют мотивацию менеджеров.

Отчёты не сокращают лишние расходы.

Отчёты не останавливают ошибочные закупки.

Это делают решения.

Но хорошие отчёты помогают принять эти решения вовремя.

В этом и заключается роль бизнес-контроллера как второго мозга собственника. Он не просто фиксирует прошлое. Он помогает компании увидеть последствия, выбрать действие и проверить результат. Он превращает отчётность из бухгалтерии фактов в систему управленческого поведения.

Собственник не должен утонуть в цифрах. Он должен получить ясность.

Команда не должна прятаться за комментариями. Она должна отвечать за действия.

Компания не должна ждать квартального разбора, чтобы понять, что теряет деньги. Она должна видеть отклонения тогда, когда курс ещё можно изменить.

Отчётность становится силой только тогда, когда после неё компания ведёт себя иначе.

Именно поэтому второй мозг собственника начинается

не с Excel, не с BI, не с регламентов и не с многостраничных презентаций. Он начинается с нового управленческого принципа:

каждая важная цифра должна иметь последствия.

Если последствия нет, цифра мертва.

Если действие не назначено, вывод пуст.

Если результат не проверен, решение не существует.

Бизнес не погибает от отсутствия отчётов. Многие компании имеют их в избытке. Бизнес погибает от того, что слишком долго смотрит на тревожные цифры и ничего не меняет.

А зрелая компания отличается тем, что умеет превращать информацию в движение.

3 главные идеи главы

Отчёт сам по себе не управляет бизнесом.

Он становится полезным только тогда, когда связывает показатель, отклонение, причину, последствие, решение, ответственного и срок проверки.

Собственнику нужен не поток данных, а управленческий диагноз.

Хороший бизнес-контроллер приносит не таблицы ради таблиц, а ясный ответ: что происходит, почему это важно, чем это грозит и что нужно изменить.

Сильная отчётность должна менять поведение компании.

Если после отчёта не меняются скидки, закупки, мотивация, работа с дебиторкой, проекты или решения руководителей, значит, отчётность описывает бизнес, но не управляет им.

Больше полезной информации Вы сможете найти пройдя по ссылкам



strong-business.ru



t.me/strong_business



vk.com/business_strong

Глава 3. Бизнес-контроллер как второй мозг собственника

Здесь бизнес-контроллер перестаёт быть функцией и становится героем управленческой драмы: человеком, который приносит собственнику неудобную правду до того, как она стала дорогой.

В 7:35 утра собственник открыл мессенджер и увидел семь непрочитанных сообщений от руководителей.

Коммерческий директор писал, что крупный клиент готов увеличить объём закупки, если компания даст дополнительную скидку и отсрочку на сорок пять дней.

Производственный директор предупреждал, что текущая загрузка цеха уже близка к пределу, и новый заказ придётся ставить в график за счёт других клиентов.

Финансовый директор коротко написал: «Нужно осторожнее с отсрочками. В следующем месяце плотный платёжный календарь».

Руководитель склада добавил: «По двум позициям запасов недостаточно. Если подтверждаем заказ, закупать нужно срочно».

Директор по продажам, как всегда, был оптимистичен: «Это стратегический клиент. Надо брать».

Собственник положил телефон на стол и несколько се-

кунд смотрел в окно. На улице начинался обычный рабочий день. Внутри компании уже начиналась управленческая развилка.

Сделка выглядела привлекательной. Большой объём. Известный клиент. Возможность укрепить позицию на рынке. Но за красивой выручкой могли скрываться риски: просадка маржи, кассовый разрыв, перегруз производства, срочная закупка по более высокой цене, задержка других заказов, конфликт с текущими клиентами.

Собственник понимал: решение нельзя принимать только на желании продавать. Но и тормозить сделку из осторожности было опасно. В этот момент ему был нужен не ещё один комментарий руководителя. Не ещё одна таблица. Не ещё одно мнение.

Ему нужен был второй мозг.

Через час бизнес-контроллер принёс короткий расчёт на одной странице. Не презентацию на двадцать слайдов. Не файл с шестью вкладками. Одну страницу.

На ней было пять блоков: экономика сделки, влияние на денежный поток, влияние на производство, риски по запасам, варианты решения.

Вывод был точным: сделку можно брать, но не на предложенных условиях. При дополнительной скидке компания теряла 4,8 процентного пункта маржи. При отсрочке сорок пять дней сделка увеличивала потребность в оборотном капитале на 12 миллионов рублей. Срочная закупка двух по-

зиций снижала прибыль ещё на 1,3 миллиона. Перенос других заказов создавал риск штрафов и ухудшения отношений с двумя действующими клиентами.

Контроллер предложил три сценария.

Первый — отказаться от сделки. Финансово безопасно, но коммерчески слабо.

Второй — принять условия клиента. Выручка растёт, но свободный денежный поток ухудшается, а маржа становится ниже целевого уровня.

Третий — согласиться на объём, но изменить конструкцию: скидку снизить, отсрочку заменить частичной предоплатой, поставку разбить на две партии, а дефицитные позиции поставить вторым этапом после подтверждения закупки.

Собственник выбрал третий сценарий. Коммерческий директор сначала возражал, но после расчёта увидел: это не осторожность ради осторожности, а защита экономики сделки. Клиент согласился на компромисс. Компания получила заказ, сохранила маржу и не сорвала денежный поток.

Это и есть работа бизнес-контроллера нового типа.

Он не говорит бизнесу «нельзя».

Он говорит: «Вот цена каждого варианта».

Он не забирает решение у собственника.

Он делает решение точнее.

Он не заменяет предпринимательскую волю.

Он защищает её от слепоты.

Кто такой бизнес-контроллер на самом деле

Во многих компаниях слово «контроллер» звучит сухо, почти канцелярски. Кажется, что это человек, который проверяет бюджеты, следит за отклонениями, готовит отчёты, задаёт вопросы по расходам и портит настроение руководителям отделов.

Это старое представление.

Бизнес-контроллер нового поколения — не сторож затрат. Не инспектор. Не бухгалтер управленческого учёта. Не оператор Excel. Не человек, который раз в месяц присылает отчёт и исчезает до следующего периода.

Он — архитектор управляемости.

Его задача — помочь собственнику и команде видеть бизнес в связях: продажи связаны с маржей, маржа — с мотивацией, мотивация — с поведением менеджеров, поведение — с клиентской базой, клиентская база — с денежным потоком, денежный поток — с устойчивостью компании.

Бухгалтер фиксирует прошлое.

Финансист отвечает за деньги и финансовую дисциплину.

Аналитик собирает и обрабатывает данные.

Аудитор проверяет корректность.

Бизнес-контроллер соединяет всё это с управленческим решением.

Его главный вопрос не «какая цифра правильная?». Это важно, но недостаточно.

Его главный вопрос: какое решение должна изменить эта

цифра?

Если показатель не влияет на решение, он вторичен.

Если отчёт не ведёт к действию, он декоративен.

Если анализ не меняет поведение компании, он превращается в интеллектуальную пыль.

Бизнес-контроллер — это человек, который не позволяет цифрам лежать мёртвым грузом. Он заставляет их работать.

Почему собственнику нужен второй мозг

Собственник не может быть одновременно стратегом, финансистом, коммерческим директором, операционным директором, аналитиком, риск-менеджером, психологом команды и главным диспетчером всех процессов. На ранней стадии бизнеса ему приходится быть всем сразу. Но по мере роста компании такая модель становится опасной.

Сначала собственник гордится тем, что всё держит в голове. Он знает, кому позвонить, какой клиент задерживает оплату, где слабый менеджер, какой поставщик ненадёжен, какой проект буксует. Его память — часть системы управления.

Но однажды бизнес становится больше его внимания.

В компании уже не десять сотрудников, а сто. Не один рынок, а несколько сегментов. Не двадцать клиентов, а сотни. Не один склад, а несколько точек. Не десять платежей в неделю, а сотни транзакций. Не один источник проблем, а сложная сеть зависимостей.

Собственник по-прежнему умен. Но его ум перестаёт быть достаточным хранилищем для всей компании.

Именно здесь появляется потребность во втором мозге: системе, которая собирает сигналы, отсеивает шум, связывает факты, показывает отклонения, строит сценарии и по-

могает принимать решения не из усталости, тревоги или харизмы, а из ясности.

Второй мозг собственника состоит из трёх частей

первая — данные, которым можно доверять;

вторая — логика анализа, которая показывает причины;

третья — управленческий контур, который превращает

выводы в действия.

Без данных собственник спорит мнениями.

Без анализа он видит симптомы, но не причины.

Без управленческого контура он понимает проблему, но компания ничего не меняет.

Бизнес-контроллер соединяет эти три части.

Пять ролей бизнес-контроллера

Чтобы понять ценность контроллера, нужно перестать смотреть на него как на должность. Лучше смотреть на него как на набор ролей.

1. Навигатор

Навигатор показывает, где находится компания, куда она движется и что ждёт впереди.

Он не управляет самолётом вместо пилота. Но без него пилот может не увидеть грозовой фронт, отклонение от маршрута или нехватку топлива.

В бизнесе навигация означает регулярный ответ на вопросы:

где мы относительно плана;

какие отклонения становятся опасными;
какой сценарий вероятен через 30, 60, 90 дней;
какие решения нужно принять сейчас;
какие риски собственник пока недооценивает.

Контроллер-навигатор не только показывает факт. Он строит траекторию. Если компания продолжит продавать с текущей маржой, что будет с прибылью? Если дебиторка будет расти с той же скоростью, что будет с кассой? Если расходы станут новой нормой, что произойдёт с операционной моделью?

Навигация — это взгляд вперёд.

2. Переводчик

В компании каждый отдел говорит на своём языке.

Продажи говорят языком клиентов, сделок, воронки и плана.

Финансы — языком денег, лимитов, платежей и обязательств.

Производство — языком загрузки, сроков, мощностей и качества.

Маркетинг — языком лидов, стоимости привлечения и конверсии.

Склад — языком остатков, оборачиваемости и дефицита.

Собственнику нужно видеть не отдельные языки, а смысл всей системы.

Бизнес-контроллер переводит локальные показатели на язык общей экономики бизнеса.

Когда продажи говорят: «Мы выполнили план», контроллер уточняет: «Какой ценой для маржи и денег?»

Когда производство говорит: «Мы загружены на 95%», контроллер спрашивает: «Эта загрузка прибыльна или просто занимает мощности?»

Когда маркетинг говорит: «Лидов стало больше», контроллер смотрит: «Сколько из них стали прибыльными клиентами?»

Когда закупки говорят: «Мы купили дешевле», контроллер проверяет: «Этот товар быстро обернется или заморозит деньги?»

Переводчик разрушает ведомственные иллюзии.

3. Диагност

Диагност не лечит симптом, пока не понял причину.

Если прибыль падает, слабый аналитик скажет: «Нужно сокращать расходы».

Сильный контроллер сначала спросит: «Почему прибыль падает?»

Возможно, причина не в расходах, а в структуре продаж. Или в скидках. Или в росте логистических затрат. Или в убыточном клиентском сегменте. Или в том, что компания масштабирует направление, которое никогда не было прибыльным.

Контроллер-диагност использует логику причинно-следственного анализа. Он не останавливается на первой очевидной версии. Он раскладывает проблему по слоям.

Симптом: денег стало меньше.

Первый слой: выросла дебиторка.

Второй слой: отсрочки стали длиннее.

Третий слой: менеджеры дают отсрочки ради выполнения плана выручки.

Четвёртый слой: мотивация менеджеров не учитывает качество денег.

Корневая причина: компания премирует оборот, но не управляет денежным потоком.

После такой диагностики решение меняется. Уже недостаточно «активнее собирать дебиторку». Нужно менять правила отсрочек, кредитные лимиты, мотивацию, контроль отгрузок и регулярность прогноза кассы.

4. Архитектор решений

Контроллер не должен быть пассивным наблюдателем. Он должен помогать проектировать решения.

Это не значит, что он становится генеральным директором. Это значит, что он показывает управленческие варианты и последствия каждого.

Например, компания хочет сократить расходы на 10%. Слабый подход — дать всем отделам команду урезать бюджеты. Сильный подход — разделить расходы на четыре категории:

- расходы, которые нужно сократить без ущерба;

- расходы, которые нельзя трогать, потому что они создают прибыль;

расходы, которые нужно перенести;

расходы, которые нужно увеличить, потому что они усиливают рост.

Контроллер помогает собственнику не резать бизнес топором. Он даёт скальпель.

5. Хранитель управленческой честности

Это самая сложная роль.

В каждой компании есть стремление смягчить реальность. Не из злого умысла. Просто людям трудно приносить плохие новости. Руководители защищают свои решения. Команды не любят признавать провалы. Проекты почти всегда «ещё можно спасти». Клиенты почти всегда «обещали оплатить». План почти всегда «догоним в следующем месяце».

Контроллер должен быть человеком, который не позволяет компании убаюкать собственника.

Он не обязан быть жёстким по характеру. Но он обязан быть точным по роли.

Его профессиональная обязанность — назвать риск риском, убыток убытком, просрочку просрочкой, провал провалом, а не «временным отклонением в связи с внешними факторами».

Управленческая честность — это не грубость. Это забота о компании.

Инструмент 1. Матрица роли бизнес-контроллера

Матрица. Роль бизнес-контроллера

Роль	Фокус	Главный результат	Граница роли
Бухгалтер	Прошлые и корректность учёта	Точные данные	Не принимает управленческие решения
Финансист	Деньги, платежи, бюджет	Финансовая дисциплина	Не отвечает за поведение всех отделов
Аналитик	Сбор и обработка данных	Модель и расчёт	Не всегда доводит до действия
Бизнес-контроллер	Связь цифры, причины и решения	Управляемость	Не подменяет собственника

Чтобы бизнес-контроллер не превратился в «человека для отчётов», собственнику нужно сразу определить его функциональную матрицу. Она должна состоять из четырёх блоков.

Первый блок — что контроллер считает.

Второй — что он анализирует.

Третий — какие решения он готовит.

Четвёртый — какие изменения он сопровождает.

Например, по направлению продаж матрица может выгля-

дать так.

Контроллер считает: выручку, валовую маржу, скидки, средний чек, конверсию, дебиторку по клиентам.

Контроллер анализирует: какие клиенты дают прибыль, какие сделки ухудшают маржу, какие менеджеры продают качественно, какие каналы приводят не только лиды, а деньги.

Контроллер готовит решения: изменить лимиты скидок, пересобрать мотивацию менеджеров, ограничить отсрочки, перераспределить фокус продаж на прибыльные сегменты.

Контроллер сопровождает изменения: проверяет эффект через неделю, месяц, квартал; показывает, улучшилась ли маржа; контролирует, не вернулась ли старая модель поведения.

Такая матрица нужна по ключевым зонам бизнеса: деньги, продажи, маржа, запасы, проекты, расходы, персонал, клиенты.

Если в матрице есть только «считает», значит, контроллер ещё не стал вторым мозгом. Он пока только техническая функция.

Кейс: производственная компания и контроллер, который остановил ложный рост

Производственная компания выпускала оборудование для корпоративных клиентов. Собственник гордился тем, что компания за три года выросла почти вдвое. Коммерческий отдел привлекал крупные заказы. Производство расширяло смены. Сотрудников становилось больше. На еженедельных совещаниях звучало слово «масштабирование».

Но в какой-то момент собственник заметил неприятную закономерность: чем больше компания продавала, тем чаще возникали напряжения с деньгами. Прибыль на бумаге была, но касса жила нервно. Производство работало почти без пауз, но свободных денег не становилось больше.

Новый бизнес-контроллер начал с анализа заказов за последние двенадцать месяцев. Он разделил их не по менеджерам и не по клиентам, а по экономике полного цикла: маржа, сроки производства, авансы, отсрочки, переработки, рекламации, индивидуальные доработки, загрузка конструкторского отдела, потребность в закупках.

Картина оказалась неудобной.

Крупные заказы действительно давали выручку. Но часть из них требовала индивидуальной доработки, занимала

мощность, задерживала стандартные заказы и создавала много скрытых затрат. Коммерческий отдел считал сделку успешной в момент подписания договора. Производство видело проблему позже, когда начинались изменения технического задания. Финансы видели проблему ещё позже, когда аванс уже был потрачен, а финальная оплата задерживалась из-за недоделок.

Контроллер назвал это «ложным ростом».

Компания росла не за счёт масштабируемой модели, а за счёт усложнения. Каждый новый крупный заказ выглядел как победа, но часть таких побед разрушала операционную экономику.

Было принято несколько решений.

Первое: ввести предварительный расчёт полной маржинальности заказа до подписания договора.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.