

АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ

СИСТЕМА ПЯТИЗВЁЗДОЧНЫХ ФИНАНСОВ

Как навести порядок в деньгах
и всегда оставаться в плюсе



Анатолий Жильцов

Система пятизвёздочных финансов

<https://litres.ru/74435662>

SelfPub; 2026

Аннотация

Одна система от личных денег до денег компании: шесть конвертов семьи вырастают в форму распределения бизнеса. Дивиденды владельца — первым слоем, а не остатком; недельный цикл из пятнадцати шагов, заявки по принципу ГВОЗДЬ, оплата счетов по календарю ГЛУБИНА и график ГАРД, показывающий здоровье компании одним взглядом.

Содержание

Введение	5
Что вы унесёте	7
Почему я имею право об этом говорить	9
Как устроена книга	12
Глава 1. Куда утекают деньги	17
Глава 2. Резерв - это расход	24
Глава 3. Уровень необходимости	31
Глава 4. Деньги слушаются одного	34
Глава 5. Шесть конвертов	42
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Анатолий Жильцов

Система пятизвёздочных финансов

Система пятизвёздочных финансов

Анатолий Жильцов

2026

Abstract

Одна система от личных денег до денег компании: шесть конвертов семьи вырастают в форму распределения бизнеса. Дивиденды владельца - первым слоем, а не остатком; недельный цикл из пятнадцати шагов, заявки по принципу ГВОЗДЬ, оплата счетов по календарю ГЛУБИНА и график ГАРД, показывающий здоровье компании одним взглядом. Двенадцать законов денег и 35 письменных заданий выполняются в цифровой рабочей тетради.

Цифровое продолжение системы — умная рабочая тетрадь с бланками всех заданий.

Введение

Есть один вопрос, который я задаю владельцам компаний почти двадцать лет, и на который почти никто не отвечает сразу. Вопрос простой: где деньги?

Не «какая у вас выручка» - выручку знают все. Не «какая прибыль» - прибыль покажет отчёт, правда, через месяц и не совсем ту. А вот так: сегодня, сейчас, сколько денег в вашем распоряжении свободно - не обещано никому, не зарезервировано ни под что - и сколько вы должны по всем обязательствам разом? Пауза, которая повисает после этого вопроса, и есть диагноз. Компания может расти, обороты могут удваиваться, в отчётах может цвести прибыль - а владелец не знает, где деньги. Он видит их движение, но не видит их самих.

Эта книга о том, как видеть деньги вперёд, а не считать убытки задним числом.

Я знаю два способа обращаться с финансами компании. Первый - смотреть в зеркало заднего вида: собирать отчёты о том, что уже случилось, подводить итоги кварталов, разбирать, куда всё делось. Так устроена классическая отчётность, и она нужна - но она отвечает государству, а не вам. Второй способ - смотреть в лобовое стекло: каждую неделю решать, сколько компания заработает, куда лягут эти деньги ещё до того, как их потратят, и что из целей владельца станет на шаг ближе. Этому второму способу и посвящена книга. Он назы-

вается финансовым планированием, и с бюджетированием, которому учат в университетах, у него общего меньше, чем кажется.

Что вы унесёте

У этой книги, как у любого честного продукта, есть точный результат. Их два, и оба - документы.

Первый: форма распределения. Одна таблица, в которой весь денежный поток вашей компании разложен по фондам - с процентами, назначением и правилами. Это сердце системы. Когда она есть, вопрос «можем ли мы себе это позволить» перестаёт быть предметом спора и становится предметом взгляда в таблицу.

Второй: Финансовая политика компании. Свод правил, по которым ваши деньги живут дальше без вашего ежечасного участия: кто решает, кто платит, в какой день, по какому принципу, из какого фонда. Каждый инструмент этой книги ляжет туда отдельным разделом, и в последней части вы соберёте их под одну обложку.

По дороге к этим двум документам вы получите ещё несколько вещей, которые я не выношу в главный результат только потому, что они встроены в него: управленческую точку безубыточности, в которой ваши дивиденды стоят первым слоем, а не последним; недельный ритм, который снимает с руководителя ежедневную пытку визирования счетов; график из двух линий, по которому финансовое здоровье компании видно за десять секунд; и модель оплаты труда, в которой зарплатный фонд перестаёт быть жерновом на шее

и становится общей ставкой команды на результат.

Здесь важно, что я не обещаю. Я не обещаю научить вас бухгалтерскому учёту - для этого есть бухгалтеры, и их работу я уважаю. Я не обещаю налоговой оптимизации - это ремесло юрисдикций, а книга написана для владельца бизнеса в любой стране. И я не дам ни одного совета, во что вкладывать деньги, - когда дойдём до резервов, вы увидите, что сам принцип важнее инструмента, а инструмент вы выберете со своим консультантом. Эта книга о другом: о конструкции, внутри которой деньги перестают утекать и начинают накапливаться. Конструкция не зависит ни от страны, ни от отрасли, ни от размера компании - я применял её на заводе, отгрузившем девять фур продукции в сутки, и в консалтинговой фирме из двенадцати человек, и она работала одинаково.

Почему я имею право об этом говорить

Начну со странного факта. Моя бабушка - преподаватель высшей математики. Не знаю, любил ли я математику: у меня не было шанса выяснить, потому что пойти гулять, не сделав её, было нельзя - причём обычно на уровне, сильно опережавшем школьный. Наверное, поэтому лет в двенадцать домашние счета - телефон, коммуналка, первые мобильные с их безумными тарифами - оказались моей зоной ответственности. Это ещё не были финансы. Это были отношения с деньгами.

Первое настоящее место работы выглядело так: я возил финансового директора. Водителем. Отец, предприниматель, у которого я набирался опыта, не стал сажать меня в кабинет - я крутил баранку, выполнял поручения и впитывал, находясь рядом с человеком, через которого шли деньги большого производства. Параллельно учился на экономическом. А потом финансовый директор уехал в другой регион, и мы приняли решение не нанимать нового. Эту функцию - не название должности, а именно функцию - я принял на себя. Предприятию было что считать: сто восемьдесят тонн пищевой продукции в сутки, девять полных фур, разъезжавших по стране и ближнему зарубежью.

С тех пор, в каких бы бизнесах я ни участвовал - а их за восемнадцать лет было много, в разных отраслях и в разных странах, - я никогда не отдавал эту функцию. Это не значит, что я делал платежи: чем платёж отличается от управления финансами, мы разберём уже во второй части, и это различие - одно из ключевых в книге. Я управлял правилами, по которым живут деньги.

Классическое образование, к сожалению, отвечало не на те вопросы. Оно учило, как подготовить отчёт, как заплатить налоги, как быть угодным государству, - и максимум, что оно мне дало, это умение собирать отчётность международного стандарта. Как быть при деньгах - этому оно не учило. Пришлось доучиваться отдельно: у меня есть и формальный диплом финансового директора, но настоящим образованием стал один разговор. Человек из списка Forbes - я получил доступ к общению с ним, когда работал в дипломатическом корпусе, - однажды объяснил мне вещь, которая сдвинула всё: если ты способен создавать бизнес со здоровой финансовой моделью, сама эта способность может монетизироваться. Компания, в которой наведён порядок в деньгах, - это продукт. Её можно развивать, можно тиражировать, можно продать человеку, который хочет купить не риск, а работающую машину. С тех пор я запускал бизнесы именно так - и большая часть из них продолжает работать без меня. Порядок в финансах оказался не бухгалтерской добродетелью, а способом строить компании, которые переживают своего

основателя.

Всё, что вы прочтёте дальше, проверено на моих собственных предприятиях и на компаниях моих клиентов. Это не теория денег. Это инструкция по эксплуатации.

Как устроена книга

Шесть частей, и они идут в порядке стройки, а не в порядке лекции.

Часть первая - законы денег. Двенадцать наблюдений, которые не зависят от вашего согласия с ними: они работали до того, как я их сформулировал, и будут работать дальше. Без них любая техника из следующих частей превращается в таблицу, которую заполняют месяц и забывают.

Часть вторая - полигон. Прежде чем перестраивать финансы компании, вы за две недели наведёте порядок в деньгах собственной семьи - на той же системе фондов, только из шести конвертов вместо двадцати. Не пропускайте её, даже если пришли сюда за корпоративной механикой: на семейных деньгах система осваивается без единого совещания и без сопротивления коллектива, а привычка, которую вы там приобретёте, - главный инструмент внедрения всего остального.

Часть третья отвечает на вопрос, где в компании находятся деньги: в чьих руках, в чьём подчинении и почему создателя финансовых правил нельзя подчинять тому, кто эти деньги тратит.

Часть четвёртая - механика: три слоя дохода, четыре категории расходов, точка безубыточности, посчитанная поуправленчески, и форма распределения - та самая главная

таблица.

Часть пятая - недельный цикл: заявки, платёжный день, пятнадцать шагов финансового планирования и график, по которому вы будете держать руку на пульсе.

Часть шестая - люди и деньги: модель оплаты труда, при которой каждый сотрудник считает доход компании своим делом, и пост финансового директора - что это за работа и как понять, что она выполняется.

Через всю книгу с нами пройдёт супермаркет «Инжир». Компания вымышленная, но собранная из реальных: продуктовый магазин у дома, торговый зал и склад в аренде, двадцать четыре человека в штате - кассиры, продавцы, операторы зала, закупки, бухгалтерия. Выручка около трёх миллионов двухсот тысяч в неделю, три четверти которой уходит поставщикам. Владелец открыл магазин двенадцать лет назад и по сей день сам сидит в кресле директора: подписывает счета, гасит пожары и мечтает о реконструкции зала, на которую всё никак не остаётся денег.

«Инжир» выбран за узнаваемость: в нём нет ничего экзотического, а деньги ходят так же, как в мастерской, клинике или производстве, - меняются только суммы. На нём я буду показывать каждый инструмент заполненным, с цифрами, и вы увидите не только таблицу, но и то, что она обнаружила. Если вы читали книгу о сервисе из этой же серии, встретите старого знакомого: там «Инжир» учился обслуживать покупателей. Здесь мы заглянем в его кассу.

И последнее, прежде чем начнём. Всё, что написано в этой книге, - мои идеи, основанные на моём опыте, и это то, что работает в моём случае и в случае компаний, с которыми я работал. Я не знаю вашей ситуации. Может быть, у вас давно полный порядок в финансах и вы не тревожитесь ни о чём. Может быть, вы сводите концы с концами. Скорее всего - вы где-то посередине. Какой бы ни была ваша ситуация, я прошу об одном: берите эту информацию, переваривайте её, делайте собственные выводы и проверяйте, что срабатывает у вас. В жизни мы охотимся за тем, что работает. Если что-то из написанного вы уже делаете и оно приносит плоды - поставьте себе галочку и идите дальше. Но у кого всё доведено до совершенства? Я таких людей не встречал. У каждого из нас есть слабые звенья. Читая эту книгу, ищите свои.



ЗАКОНЫ ДЕНЕГ



Часть I

Прежде чем строить систему, нужно понять материал, из которого она строится. У дерева есть волокна, у металла - предел текучести, у денег - двенадцать законов. Инженер, который проектирует мост без сопромата, строит красивую картинку. Владелец, который вводит фонды и регламенты без законов денег, строит то же самое.

Слово «закон» здесь не значит, что его принял парламент или придумал я. Яблоки падали задолго до того, как Ньютон сформулировал, почему. Эти двенадцать наблюдений я собрал за годы управления собственными деньгами, деньгами своих компаний и деньгами компаний моих клиентов - и ни разу не видел, чтобы хоть одно из них перестало действовать. Вы можете сформулировать их иначе. Отменить - не получится.

Глава 1. Куда утекают деньги

Организация всегда желает потратить больше, чем зарабатывает.

Прочтите эту фразу ещё раз и обратите внимание: не «иногда», не «в плохие месяцы», не «если распустить коллектив». Всегда. Это свойство не вашей компании и не ваших людей - это свойство денег в любой группе людей. Без жёсткой системы удержания деньги уходят, как песок сквозь пальцы, как вода через решето. И самое коварное - они уходят не куда-то в чёрную дыру. Они уходят на хорошее.

Дайте маркетологу бюджет - он найдёт, куда вложить вдвое больше, и будет прав: реклама действительно работает. Дайте директору производства - он обновит станки, и станки того стоят. Дайте айтишнику - он купит серверы, лицензии и ещё один монитор, и всё это правда нужно. Честность людей не отменяет закона. Она меняет только статью, по которой уйдёт перерасход: у нечестного - налево, у честного - на святое дело. Итог для кассы одинаков.

Проведите опыт, только мысленно, внедрять не советую. Представьте, что вы пришли домой и объявили семье: в этом месяце я заработал необычайно много, появились свободные деньги - чего хотим? Если у вас есть супруга и пара детей в том возрасте, когда желания уже оформились в слова, вы обнаружите замечательный эффект: сумма их желаний ока-

жется больше суммы, которую вы назвали. Не потому что семья жадная. Потому что желания есть всегда, а появление доступных денег просто выпускает их на волю. В компании из тридцати человек этот эффект в пятнадцать раз сильнее - и там он приходит к вам не за ужином, а в виде заявок, счетов и «Анатолий, нам очень срочно нужно».

Вывод из первого закона обманчиво прост: между деньгами и желаниями должна стоять система, а не сила воли. Сила воли - ресурс исчерпаемый, у владельца особенно. Какая именно система - вся эта книга. Пока запомните сам закон: деньги тянет на свободу, и удерживает их конструкция, а не характер.



РИС 1. Деньги тянет на свободу

Люди и организации тратят не то, что реально могут потратить, а то, что ощущается доступным.

Разница между «есть» и «кажется доступным» - это разница между остатком на счёте и настоящим свободным остатком. На счёте «Инжира» в понедельник лежит четыре миллиона двести. Ощущение - деньги есть, можно дышать. Реальность: в среду поставщику молочной продукции уходит миллион сто, в пятницу зарплата - миллион девятьсот, через неделю налоговый платёж - восемьсот, и на будущий ремонт холодильной витрины владелец мысленно откладывал триста. Свободных денег - сто тысяч. Но глаз видит четыре двести, и решения принимаются из четырёх двухсот.

Это не глупость. Это оптика. Один общий счёт, на котором лежит всё сразу, физически не способен показать, что из лежащего - чьё. Деньги на зарплату, деньги поставщика, деньги налоговой и деньги владельца выглядят на выписке одинаково - и тратятся одинаково легко. Компания с одним счётом всегда богаче на вид, чем на самом деле, и этот оптический обман оплачивается потом, в день, когда приходит срок платежа, под который денег уже нет.

Дальше в книге мы разделим деньги физически - по фондам и по счетам, - так, чтобы глаз видел правду. А пока второй закон объясняет, почему без этого не обойтись: пока все деньги лежат в одной куче, ощущение доступного всегда

будет больше действительно доступного, и тратиться будет ощущение.

Если доходы выросли, а система контроля осталась прежней, траты рано или поздно догонят доход. Это прямое следствие первых двух законов: желания безграничны, оптика обманывает, и увеличение потока просто увеличивает масштаб обоих эффектов.

Я много раз наблюдал компании, которые наращивали обороты - и вместе с оборотами раскачивали качели. Знаете эти финансовые качели? Ж-жух - огромная сумма ушла на зарплату, счёт почти пуст, неделю живём с втянутыми животами. Ж-жух - пришла крупная оплата от клиента, все выдохнули, тут же согласовали три отложенные заявки. Ж-жух - а теперь срок налогового платежа, а мы его не откладывали, и снова живот втянут, и снова обзвон должников с просьбой заплатить пораньше. Чем больше становится компания, тем шире амплитуда: суммы растут, а качели те же. Владелец такой компании живёт в постоянной фоновой тревоге - не потому что дела плохи, а потому что он никогда не знает, в какой точке дуги находится.

Рост без смены системы не лечит качели. Он их разгоняет.



РИС 2. Финансовые качели

Живой пример. Региональный дистрибьютор, оборот за три года вырос втрое. Владелец показывал мне графики с законной гордостью: выручка вверх, отгрузки вверх, штат вырос с двадцати до семидесяти. Я задал свой любимый вопрос: где деньги? Выяснилось: дивиденды он не платил себе ни разу за три года - «всё в оборотке». Кредитная нагрузка за те же три года выросла вчетверо - быстрее выручки. То есть компания стала втрое больше и при этом беднее. Все три года ощущение роста исправно поставлялось графиком выручки, а деньги утекали по первому закону - на хорошее: на склад побольше, на ассортимент пошире, на людей подо-

роже. Никто не своровал ни рубля. Просто траты, как им и положено, догнали доход - и перегнали.

Три первых закона складываются в диагноз: деньги утекают всегда, утекают незаметно и утекают тем быстрее, чем их больше. Если после этой главы вам стало слегка неуютно - хорошо. Следующая глава о том, что с этим делать, и ответ будет неожиданным: не экономить.

Задание 1. Прежде чем читать дальше, письменно ответьте на вопрос из введения: сколько денег в распоряжении вашей компании свободно прямо сейчас - не обещано, не зарезервировано - и какова сумма всех обязательств на сегодня? Если для ответа вам нужно кому-то позвонить или что-то запросить - запишите и это: сколько времени заняло получение ответа. Сохраните листок: мы вернёмся к нему в части пятой, и вы удивитесь.

Задание 2. Вспомните три последних случая, когда деньги «были - и растворились»: крупное поступление, после которого через две недели снова было нечем платить. По каждому случаю запишите одной строкой, куда ушли деньги. Не для покаяния - для наблюдения: вы увидите, что уходили они на разумные вещи. В этом и был фокус.

Глава 2. Резерв - это расход

Слово «экономия» испорчено. При нём воображение рисует затянутые пояса, дешёвую бумагу в принтере, кофе похуже и вечное «нам это не по карману». Такая экономия унижает компанию и ничего не даёт: на скрепках ещё никто не разбогател.

Смысл настоящей экономии другой, и я сформулирую его одной фразой: не допустить траты незаработанных денег.

Не «тратить меньше». Не «отказывать себе». А тратить только то, что уже заработано, - и каждому подразделению жить в рамках своего фонда, который наполняется как процент от реального, пришедшего, посчитанного дохода. Хотите тратить больше? Прекрасный план, полностью поддерживаю. Заработайте больше - фонд, привязанный процентом к доходу, вырастет сам, автоматически, без унижительных походов к владельцу с протянутой рукой. В этой формуле экономия перестаёт быть отказом и становится стратегией: единственный способ увеличить свой бюджет - увеличить доход компании. Люди, которые это поняли, перестают давить на вас и начинают давить на результат.

А теперь посмотрите, что делает с людьми противоположная система. Расскажу историю, за которую ручаюсь.

Живой пример. Однажды моей жене позвонила знакомая со странным вопросом: не нужна ли нам канцелярия.

Мы удивились, но мало ли - может, у них корпоративная символика классная получилась, подарят блокнот. Уточнили, о чём речь. Оказалось - о коробках. Знакомая работала в организации с годовым бюджетом, и к концу периода выяснилось, что бюджет на канцтовары освоен не полностью. Дальше логика железная: если руководство увидит остаток - на следующий год строку урежут. Поэтому канцелярия была закуплена вся, до копейки, и теперь её нужно было куда-то деть. Не продать - раздать. Подъезжайте, говорит, лучше на машине.



Посмейтесь, а потом посчитайте, сколько таких «коробок канцелярии» ежегодно закупает ваша собственная компания. В любой системе, где бюджет спущен сверху фиксированной суммой, у исполнителя ровно два стимула: потратить всё и попросить больше. Экономить ему невыгодно - сэкономленное отберут. Так фиксированный бюджет превращает нормальных честных людей в осваивателей. Не потому что они плохие. Потому что правила такие.

Спросите любого владельца, нужна ли компании финансовая подушка. Ответ всегда да. Спросите, есть ли она. Ответ почти всегда - «ну, мы стараемся откладывать, когда получается».

«Когда получается» не получается никогда. Это математика первого закона: желания всегда больше остатка, поэтому остатка не бывает. Деньги не появятся сами по себе - если вы хотите их сохранить, их нужно включить в расходы. Резерв, который вы собираетесь отложить из того, что останется, не существует. Резерв, который стоит в списке обязательных еженедельных трат наравне с арендой, - существует и растёт.

Механика проста до обидного. Вы решаете: каждую неделю три процента дохода уходят в резерв (какой именно доход брать базой, разберём в четвёртой части - для закона это неважно). Не «постараемся отложить», а уходят - как платёж, который нельзя не сделать, как аренда, как налог. В день финансового планирования эта сумма перечисляется с опе-

рационального счёта туда, где её не видно, - на отдельный счёт, о котором подробно поговорим в четвёртой части. Всё. Через год у вас есть то, чего «когда получается» не дало бы и за десять лет.



РИС 3. Резерв - это расход

Зачем резерв нужен - отдельный разговор, и он короткий. Резервный фонд существует для ситуации, в которой внешние обстоятельства сделают работу вашей отрасли временно невозможной - или перевернут рынок так, что ваш продукт перестанет существовать. Ориентир, который я считаю здоровым: запас, позволяющий компании вместе со всей ко-

мандой прожить шесть месяцев. Полгода - это срок, за который сильный коллектив способен адаптироваться к чему угодно: создать новый продукт, перестроить процессы, заново научиться зарабатывать. Я видел, как это работает, - и видел компании, которые не дожили до собственной адаптации три недели.

И сразу правило, без которого резерв не резерв: он создаётся не спеша - и на него никогда не падают. Начали с одного процента - прекрасно, но без исключений. Появился соблазн «одолжить у резерва до пятницы» - остановитесь: первое же исключение отменяет фонд. Вместо того чтобы черпать из резервов при первой необходимости, развивайте в компании единственную здоровую привычку: чтобы потратить деньги, их нужно заработать. Подушка стелется для падения, которого вы всеми силами не допускаете.

Этот закон отвечает на вопрос, который вы, возможно, уже задали: чем «резерв как трата» отличается от простого накопления на счёте?

Всем. Просто отложить - не работает, и вот почему. Деньги, оставшиеся в поле зрения коллектива, по первому закону немедленно обрастают очень важными и совершенно неотложными способами их потратить. Пока резерв лежит на общем расчётном счёте, он не резерв - он приманка. Он портит оптику по второму закону: все видят, что деньги есть. И он тает.

Поэтому здоровый бизнес не копит - он перераспределя-

ет. Деньги должны уйти: с глаз, со счёта, из ощущения доступности. Резерв оформляется как настоящая трата - перечисление, после которого на операционных счетах этих денег нет. Они есть у компании, но их нет у коллектива. Разница между «накопить» и «перераспределить» - это разница между силой воли и конструкцией, и вы уже знаете из первой главы, на что из этих двух можно опираться.

Если вам показалось, что четвёртый, пятый и шестой законы - вариации одной мысли, вы наблюдательны. Так и есть. Но за годы работы я обнаружил: разным людям в разных ситуациях нужна разная формулировка. Финансовому директору - про перераспределение. Руководителю отдела, пришедшему выбивать бюджет, - про незаработанные деньги. Себе самому в минуту слабости - про подушку, на которую нельзя падать. Это один закон природы, показанный с трёх сторон, и пусть он остаётся тремя законами: в хозяйстве пригодятся все три.

Звучит как противоречие всему сказанному - и это самый тонкий закон из двенадцати.

Система фондов, резервы, запрет на незаработанное - всё это конструкция удержания. Но компания, которая только удерживает, медленно умирает вместе со своим рынком. Чтобы избыточные средства появлялись, нужно постоянно находить новые способы их создавать: запускать пилотные проекты, пробовать новые каналы, учить людей, экспериментировать. А эксперименты стоят денег, и часть их -

неизбежно - проваливается. Иногда, чтобы найти способ создать десять процентов дополнительных средств, приходится сжечь заметную долю маржи на пробы, которые не сработали.

Это не противоречит дисциплине - это её цель. Дисциплина фондов нужна не для того, чтобы деньги лежали. Она нужна, чтобы у компании всегда были средства на осмысленный риск - выделенные, ограниченные, потраченные по решению, а не по порыву. Скупой платит дважды, но и трус платит: компанией, которая перестала пробовать новое и через пять лет обнаружила, что её продукт больше никому не нужен. Между транжирой и скрягой есть третья фигура - инвестор. Вся эта книга, если сжать её до одного слова, учит владельца быть инвестором собственной компании.

Задание 3. Выпишите все «резервы», которые сегодня существуют в вашей компании на словах: подушка безопасности, отложенное на ремонт, «мы держим запас на счету». По каждому честно ответьте: это обязательная еженедельная или ежемесячная трата с фиксированным процентом - или это намерение? Намерения пометьте. В четвёртой части каждое из них станет фондом с процентом, а пока просто увидите их количество.

Задание 4. Найдите в своей компании «коробку канцелярии»: хотя бы одну статью расходов, которая существует потому, что «бюджет выделен», а не потому, что тратится заработанное. Подсказка: ищите в конце бюджетных периодов.

Глава 3. Уровень необходимости

Доход компании определяется не рынком. Он определяется внутренним ориентиром - тем, что сама компания считает необходимым минимумом.

Знаю, как это звучит. Рынок, конкуренция, спрос, сезонность - разве не они решают? Они задают условия. Но посмотрите на собственную жизнь. Вы живы. Вы сыты. Вы одеты. Что бы ни происходило - кризисы, переезды, потери, - вы всякий раз добывали тот минимум, который считали абсолютно необходимым. Не всегда роскошь. Не всегда мечту. Не всегда цель. Но необходимое - всегда. Когда вы начинали своё дело и вопрос стоял «накормить семью», вы справлялись с любыми непредвиденными расходами - находили, крутились, добывали. Необходимость имеет свойство исполняться.

С компанией то же самое. Если её внутренняя цель - выжить, она заработает ровно на выживание. Спросите себя честно: что ваша компания сегодня считает необходимым? Зарплаты, аренду, поставщиков - то есть выживание? Тогда не удивляйтесь, что она из года в год зарабатывает именно на это, плюс-минус качели. Рынок тут ни при чём: планка стоит внутри.

Вся система, которую мы построим в этой книге, - это, по сути, машина поднятия уровня необходимости. Когда диви-

денды владельца включены в точку безубыточности как обязательный платёж - они становятся необходимостью, и компания начинает на них зарабатывать. Когда резерв - обязательная трата, компания зарабатывает и на него. Когда цель «новый цех» разложена в еженедельное отчисление - цех строится. Не потому что случилось чудо, а потому что необходимое исполняется, а необходимым теперь считается больше.

И здесь важно правило постепенности. Уровень необходимости поднимают плавно. Если ваш бизнес никогда не платил дивиденды - не начинайте с десяти процентов маржи. Начните с половины процента. Я не видел ни одного бизнеса, который перестал бы быть рентабельным от сдвига в полпроцента, - зато видел много владельцев, которые впервые в жизни получили от своей компании деньги как владельцы, а не как сотрудники. Через квартал - процент. Ещё через квартал - полтора. Компания привыкает к новому уровню необходимости так же, как привыкала к старому, - незаметно.

У денег есть календарь, и он важнее суммы.

Налоговый платёж не станет неожиданностью - его дата известна за месяцы. Зарплата приходит каждый месяц в одно и то же число с надёжностью восхода. Крупный платёж поставщику виден за недели. И тем не менее компании раз за разом встречают известные даты неизвестными деньгами - потому что зарабатывают в режиме «понадобилось - победили».

Здоровый режим обратный: деньги зарабатываются до потребности. Не «планируйте успех» вообще - планируйте его в конкретном календарном графике: к пятнице такой-то недели должно быть заработано столько-то, потому что через неделю платёж. Процедура финансового планирования, которую мы разберём в пятой части по шагам, ровно этим и занимается: каждую неделю первым пунктом стоит не «сколько потратим», а «сколько и как заработаем» - и собрание не двигается дальше, пока план заработка не покрыл всё необходимое. Забегая вперёд: это самый важный из пятнадцати шагов, и если ваша команда научится только ему - вы уже получите восемьдесят процентов результата этой книги.

Пока же зафиксируем принцип: тревога владельца - это почти всегда не нехватка денег, а нехватка времени между «узнал» и «должен заплатить». Система, в которой деньги зарабатываются до потребности, продаёт вам самое дорогое - запас времени.

Задание 5. Возьмите календарь на ближайшие восемь недель и нанесите на него все крупные обязательные платежи компании, даты которых уже известны: налоги, зарплаты, аренда, крупные поставки. Теперь честно отметьте: под какие из них деньги уже заработаны или гарантированы, а под какие - «заработаем по дороге». Это ваша личная карта качелей.

Глава 4. Деньги слушаются одного

Финансовые проблемы компании - это не кризис, не клиенты и не конкуренция. Это всегда управленческий вопрос.

Формулировка жёсткая, и я оставляю её жёсткой намеренно, потому что мягкие версии не работают. Кризисы случаются у всех - но в один и тот же кризис одни компании в отрасли тонут, а другие скупают тонущих. Клиенты капризны у всех. Конкуренты злы у всех. Разница между компаниями, у которых есть деньги, и компаниями, у которых их нет, проходит не по рынку - она проходит по кабинету руководителя. Грамотный управленец, вооружённый системой - хотя бы той, что описана в этой книге, - справляется с любыми внешними обстоятельствами. Не потому что он волшебник, а потому что система оставляет компании резервы, время и свободу манёвра, а без системы любой чих рынка приходится встречать голым.

Следствие: некомпетентный управленец - это прорванная труба. Чем дольше её не чинить, тем дороже ремонт. И если в компании хронически не хватает денег, то первым делом смотреть нужно не в отчёты о рынке, а на того, кто рулит.

Чтобы этот закон не превращался в казнь, в моих компаниях действует правило, закреплённое в контрактах: по результатам статистик - так мы называем ключевые показатели - человек движется по организационной схеме в обе сто-

роны. Вверх, вплоть до поста исполнительного директора. И вниз - не на улицу, а на пост ниже, где ответственность сильна. Это честнее увольнения: человек, отличный на своём уровне, не обязан быть отличным уровнем выше, и возможность спуститься без позора сохраняет компании людей, а людям - достоинство. Но пост, через который текут деньги, занимает только тот, чьи статистики растут. Без исключений и без выслуги лет.

Когда за финансы отвечают все - за финансы не отвечает никто.

Есть соблазн, который выглядит как мудрость: разделить финансовую ответственность. Пусть каждый руководитель отвечает за свой бюджет, пусть решения принимаются коллегиально, пусть коллектив голосует - люди же взрослые. Я проверял. Коллективное мышление в денежных вопросах систематически оказывается направленным не на создание, а на потребление. Это не порок ваших людей - это арифметика первого закона, умноженная на количество голов: у каждого участника есть свой список необходимого, и сумма списков всегда больше кассы. Группа искренне, с лучшими намерениями, проест всё.

Поэтому финансовое планирование - персональная ответственность. Работа для одного стратега, которому регулярно приходится идти против течения: отстаивать дальновидную линию против сиюминутных желаний коллектива, говорить «нет» хорошим людям с хорошими заявками и не быть

при этом ни добрым парнем, ни девушкой с большим человеколюбием. План расходов готовится коллегиально - советом руководителей, по процедуре, которую мы разберём. Но решение об инвестировании средств в конкретный план каждую неделю принимает один человек. Бесстрастно.



РИС 4. Группа и один

В следующей части книги мы выясним, кто это должен быть, где он стоит в структуре компании и почему его нельзя подчинять тому, кто деньги тратит, - там вас ждёт, возможно, самая неудобная рекомендация этой книги.

Последний закон - зеркало, и в него стоит смотреть регу-

лярно.

За восемнадцать лет я не встретил ни одного исключения из этого соответствия. Компания, в которой хаос в деньгах, - это компания, в которой хаос: в обязанностях, в планах, в качестве, в отношениях с клиентами. И наоборот: наведение порядка в финансах странным образом наводит порядок везде. Ничего мистического тут нет. Деньги - это кровь организации, они протекают через каждую её функцию: через продажи, где рождаются, через производство, где превращаются в продукт, через персонал, через закупки, через всё. Невьзвести порядок в кровотоке, не приведя в чувство органы. Форма распределения потребуеt понять, какие у компании вообще есть типы расходов, - и вы впервые увидите свою структуру. Недельный цикл потребуеt планов от каждого руководителя - и вы увидите, кто из них умеет планировать. Модель оплаты труда потребуеt определить продукт каждого поста - и вы увидите, кто что производит на самом деле.

Поэтомy не удивляйтесь, если работа по этой книге вскроет проблемы, которые кажутся нефинансовыми. Так и задумано. Финансы - самый короткий путь к порядку во всей компании, потому что деньги, в отличие от всего остального, считаются точно.

Задание 6. Ответьте письменно, одним именем: кто в вашей компании сегодня является последней инстанцией по деньгам - человеком, чьё «нет» окончательно? Если вы написали два имени и больше - перечитайте одиннадцатый за-

кон. Если вы написали имя человека, который одновременно руководит текущей деятельностью, - не исправляйте ничего, просто сохраните листок: в третьей части мы к нему вернёмся.

1Деньги тянет на свободу: организация всегда желает потратить больше, чем зарабатывает.

2Тратится не то, что есть, а то, что кажется доступным.

3Больше денег не значит больше устойчивости: без смены системы траты догоняют любой доход.

4Экономия - это не отказ, а запрет тратить незаработанное.

5Резерв - это не остаток, а обязательная трата.

6Бизнес не копит деньги - он их перераспределяет.

7Чтобы деньги оставались, их нужно тратить: на эксперименты, обучение и рост.

8Организация зарабатывает столько, сколько считает необходимым.

9Зарабатывайте деньги до того, как они понадобятся.

10Если бизнес не зарабатывает - меняйте не рынок, а руководство.

11Группа всегда менее разумна в деньгах, чем один человек.

12Порядок в деньгах равен порядку в организации.

Этот лист - будущий третий раздел вашей Финансовой политики. Мы вернёмся к нему в конце книги, и тогда каждый закон будет подкреплён инструментом. А сейчас - на поли-

гон. Прежде чем перестраивать финансы компании, вы наведёте порядок там, где нет ни совета руководителей, ни сопротивления коллектива, ни чужих денег: у себя дома.



ПОЛИГОН



Часть II

Вы уже знаете двенадцать законов - теперь на них нужно что-то построить. Но я не поведу вас сразу в компанию, и вот почему. В компании у любой финансовой реформы три противника: привычки коллектива, инерция процессов и ваш собственный график. Дома нет ни одного. Семейные финансы - это та же система фондов, тот же учёт и та же точка безубыточности, только из шести конвертов вместо двадцати, и внедряется она за один вечер, а результат виден через две недели.

Есть и вторая причина, важнее первой. Когда вы дойдёте до пятой части и начнёте перестраивать финансы компании, вашим сотрудникам придётся привыкать к неудобным вещам: к тому, что деньги лежат по фондам, что взять из чужого фонда нельзя, что резерв - это трата. Владелец, который сам месяц прожил по этим правилам дома, объясняет их с другой интонацией - и команда это слышит. Полигон существует не для тренировки таблиц. Он существует для тренировки вас.

Глава 5. Шесть конвертов

Слово, на котором держится вся эта книга, пора определить точно. Фонд - это денежные средства целевого назначения. Три слова несут весь смысл: целевого назначения. Не просто деньги, а деньги, у которых уже есть работа. Деньги без назначения - это добыча для первого закона: их тянет на свободу, и они уходят. Деньги, приписанные к цели, никуда не тянет - им некуда.

Обратите внимание, чем фонд отличается от строки бюджета. В бюджет вписывают фиксированную сумму на будущий период - и вы уже видели в главе про канцелярию, что делает с людьми фиксированная сумма. Фонд определяется процентом от дохода: заработали больше - фонд толще, заработали меньше - тоньше. И второе отличие: фонд - это ещё не расход. Это место, куда деньги складываются, чтобы быть потраченными в будущем на конкретное. Между «заработал» и «потратил» появляется станция, которой у большинства семей и компаний нет, - и именно на этой станции деньги перестают утекать.

Техника стара как мир и известна под именем метода конвертов: доход раскладывается по подписанным конвертам, и каждый конверт тратится только на то, что на нём написано. Я настаиваю, чтобы первые месяц-два вы делали это буквально - бумажные конверты или банки, физические день-

ги, которые можно взять в руки. Не потому что я противник карт. Потому что второй закон - тратится то, что кажется доступным - лечится физикой быстрее, чем цифрами: пустой конверт «развлечения» убедительнее любого приложения объясняет, что развлечения в этом месяце закончились. Позже, когда привычка встанет, конверты превратятся в счета и вклады - механика не изменится.

Фондов шесть, и порядок здесь - это порядок формирования, а не размера. Идём по нему.

Первый - фонд компенсации потерь. Компенсация - возмещение при убытке или ущербе. Зуб не спрашивает, когда ему болеть, и не болит по расписанию; холодильник не присылает уведомление за месяц до поломки. Внезапное и неотложное - вот работа этого конверта: из него, спокойно и без драмы, достаётся сумма на стоматолога или новую стиральную машину, и жизнь семьи продолжается, не тронув остальных денег.

Здесь я должен исправить ошибку, которую встречаю постоянно. Спросите людей, что такое подушка безопасности, - большинство ответит про накопления, про инвестиции, про «откладываю на чёрный день» одним общим котлом. Так вот: подушка безопасности - это именно фонд компенсации потерь, и ничто другое. Деньги, которые вы копите на будущее, - не подушка: падать на них нельзя, они работают. Разделение этих двух ролей - первое, что метод конвертов делает с головой.

Второй - инвестиционный фонд. Накопление - это откладывание части дохода на будущее; инвестиция - превращение отложенного в то, что само приносит доход. Этот фонд - единственный из шести, деньги из которого не тратятся никогда. Они только входят и только работают. Что именно считать активом, в который превращается этот фонд, - решение вашей семьи и вашего консультанта, не моё и не этой книги; принцип один: фонд существует, пополняется каждый месяц и не вскрывается.

Третий - резервный фонд. Не путать ни с первым, ни со вторым. Компенсация потерь - на внезапное и мелкое. Инвестиции - на будущее. Резерв - на паузу: период между работами, восстановление сил после выгорания, время на переезд или переобучение. Из него семья живёт, когда основной источник дохода временно замолчал, - и именно поэтому его нельзя смешивать с инвестиционным: иначе каждая пауза в доходах будет съедать ваш будущий капитал.

Четвёртый - фонд текущих расходов. Самый большой и самый простой: всё регулярное - еда, коммуналка, транспорт, одежда, связь. Его подробной анатомией мы займёмся в следующей главе.

Пятый - целевой фонд. Конкретные достижения с именем и суммой: отпуск, машина, первый взнос, образование ребёнка. Целей может быть несколько - тогда и конвертов несколько, каждый со своей подписью.

Шестой - фонд погашения просроченных долгов.

Включается только при их наличии. Если у семьи есть просроченные обязательства - не текущая ипотека, которая живёт в четвёртом фонде, а именно просрочка, - она получает собственный конверт и собственный процент, и гасится плавно, а не набегам в минуты раскаяния.

Стартовое распределение, которое я даю как отправную точку, а не как догму:

Если есть просроченные долги, картина меняется в одном месте: пятнадцать процентов целевого фонда переезжают в фонд погашения долгов - до тех пор, пока просрочка не закрыта. Цели подождут: долг с его процентами и нервами дороже любой цели. Резервный фонд в стартовой таблице стоит на нуле сознательно: сначала семья приучается жить по четырём конвертам, резерв подключается вторым тактом, обычно со второго-третьего месяца, за счёт постепенного поджатия текущих расходов.

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.