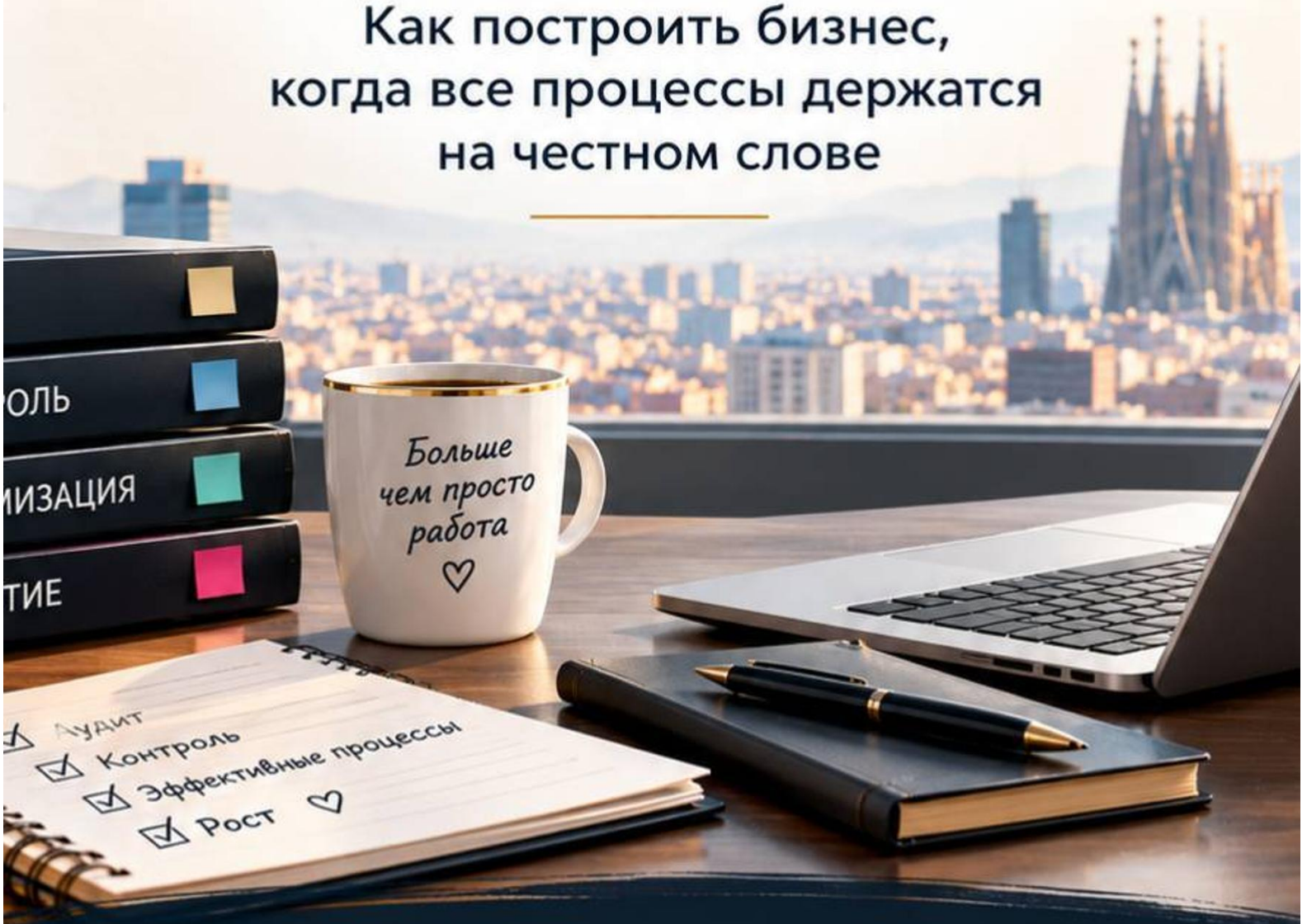
Селена КАС

# Селена
# ПРОТИВ ХАОСА

## Как построить бизнес, когда все процессы держатся на честном слове




АЛЬНЫЕ КЕЙСЫ

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

ЛАЙФХАКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ПРОФЕССИОН РОСТ

Селена КАС

# Селена против хаоса

«Автор»
2026

**КАС С.**

Селена против хаоса / С. КАС — «Автор», 2026

«Селена против хаоса» — это увлекательная бизнес-история с юмором о внутреннем аудите, контроле расходов и построении эффективных бизнес-процессов. Вместе с Селеной читатель научится замечать скрытые потери, оптимизировать работу компании, экономить ресурсы и превращать хаос в понятную систему. Практические советы, реальные рабочие ситуации и профессиональные лайфхаки помогут по-новому взглянуть на бизнес и личностный рост.

© КАС С., 2026
© Автор, 2026

# Содержание

Содержание 6
2.1. Утро, которое начиналось слишком спокойно 16
2.2. Финансовый директор и загадочный Excel 18
2.3. Счёт, который был оплачен дважды. Или не был? 20
2.4. Экономия начинается не с требования снизить цену 22
2.5. Совещание, на котором экономили всё, кроме времени 24
2.6. Сколько стоит плохой процесс 26
2.7. Маленький пост и большая профессиональная привычка 28
2.8. Письмо, которое пришло в 18:07 30
3.1. Добро пожаловать в реальность 32
Конец ознакомительного фрагмента. 33

# Селена КАС
# Селена против хаоса

**СЕЛЕНА ПРОТИВ ХАОСА**

Практическая история о внутреннем аудите, управлении процессами и профессиональном росте

2026

Авторские права © 2026. Все права защищены.

Ни одна часть этой книги не может быть воспроизведена или распространена без разрешения правообладателя, за исключением случаев, предусмотренных применимым законодательством.

**Примечание об использовании материала**

Материал носит образовательный и информационный характер и предназначен для ознакомления с принципами внутреннего аудита, внутреннего контроля, управления бизнес-процессами и повышения эффективности работы компании.

Все имена персонажей, названия организаций, компаний, брендов, проектов и другие идентифицирующие обозначения, представленные в повествовании, являются вымышленными. Любые совпадения с реально существующими или существовавшими людьми, организациями, компаниями и событиями случайны и не являются намеренными.

Описанные ситуации, диалоги, примеры, обстоятельства и сюжетные эпизоды созданы в образовательных и иллюстративных целях. Они могут представлять собой художественные ситуации, обобщенные примеры или условные сценарии, предназначенные для объяснения профессиональных принципов и подходов.

Материал не является индивидуальной юридической, финансовой, налоговой или инвестиционной консультацией и не заменяет профессиональную оценку конкретных обстоятельств. Решения, связанные с аудитом, контролем, закупками и управлением бизнесом, следует принимать с учётом особенностей организации, применимого законодательства и фактических данных.

Автор не гарантирует достижение конкретных финансовых или управленческих результатов при использовании описанных рекомендаций. Ответственность за применение представленных подходов и принятые на их основе решения несёт читатель.

# Содержание

Глава 1. Диплом есть. Что делать дальше?
1.1. Барселона, кофе и большие планы
1.2. Компания, в которой всё было прекрасно. На фотографиях
1.3. Первый разговор с финансовым директором
1.4. Первый рабочий конфликт, которого никто не заметил
1.5. Что на самом деле означает «у нас всё под контролем»
1.6. Вопрос, который изменил её подход
1.7. Один канал и два направления роста
Глава 2. Деньги любят тишину, а расходы — невнимательных
2.1. Утро, которое начиналось слишком спокойно
2.2. Финансовый директор и загадочный Excel
2.3. Счёт, который был оплачен дважды. Или не был?
2.4. Экономия начинается не с требования снизить цену
2.5. Совещание, на котором экономили всё, кроме времени
2.6. Сколько стоит плохой процесс
2.7. Маленький пост и большая профессиональная привычка
2.8. Письмо, которое пришло в 18:07
Глава 3. На стройке свои законы
3.1. Добро пожаловать в реальность
3.2. Склад, которого не было в отчёте
3.3. Отчёт был красивым. Реальность оказалась дороже
3.4. Загадка €12 400
3.5. Кто виноват: кладовщик, закупщик или сама система?
3.6. Самая полезная прогулка по стройке
3.7. Селена делает выводы — и снова открывает Telegram
Глава 4. Процесс, которого никто не видел
4.1. Совещание, на котором все были правы
4.2. Карта реальности против карты презентации
4.3. У каждого отдела был свой процесс
4.4. Как построить процесс, чтобы сотрудники не возненавидели его на второй день
4.5. Пилотный запуск: когда теория встречается с понедельником
4.6. Экономия, которую не видно в счёте поставщика
4.7. Один процесс — много маленьких решений
Глава 5. Самая дорогая фраза: «Мы всегда так делали»
5.1. Поставщик, которого нельзя трогать
5.2. Цена на бумаге и цена в реальности
5.3. Материалес Коста: семь лет дружбы и один неудобный вопрос
5.4. Сколько стоит дешёвый поставщик
5.5. Скидка, которая обходится дороже
5.6. Поставщик не обязан быть вечным
5.7. Таблица, которая умеет задавать неудобные вопросы
5.8. Урок для «ПП и Личностный рост»
5.9. Новая проблема приходит без приглашения
Глава 6. KPI, которые никого не спасли
6.1. Когда отчёт зелёный, а стройка стоит
6.2. Как получить красивый KPI и испортить результат

6.3. Почему люди начинают работать на цифры, а не на бизнес
6.4. Пять показателей, которые действительно помогают закупкам
6.5. Один показатель — ещё не система управления
6.6. Почему плохие новости должны приходить раньше хороших
6.7. Как проверить KPI, прежде чем объявить их идеальными
6.8. Когда экономия становится дорогим удовольствием
6.9. KPI для людей, а не люди для KPI
6.10. Отчёт, который наконец начал говорить
6.11. Пятница, 17:42. Когда показатель не успевает за реальностью
Глава 7. Кризис стоит дороже ошибок
7.1. Пятница, 18:03. Компания официально перестала быть спокойной
7.2. Первое правило кризиса: не путать срочность с паникой
7.3. Сколько на самом деле стоит задержка
7.4. Почему никто не знал, кто принимает окончательное решение
7.5. Решение принято. А кто проверит, что оно сработало?
7.6. После кризиса начинается настоящая работа
7.7. План действий вместо поиска виноватого
7.8. Самая полезная экономия — та, которую не пришлось искать
Глава 8. Архитектор бизнеса
8.1. Понедельник начинается с папки, которую никто не хотел открывать
8.2. Почему нельзя просто написать инструкцию на сто страниц
8.3. Кто такой владелец процесса и почему это не владелец всего на свете
8.4. Как превратить хаос в рабочую систему
8.5. Люди не любят изменения. Особенно если они уже пережили три предыдущих
8.6. Когда контроль помогает, а когда мешает
8.7. Результат, который нельзя измерить количеством документов
8.8. От специалиста по контролю — к архитектору бизнеса
8.9. Что на самом деле делает архитектор бизнеса
8.10. Маленькая победа и большая реальность
8.11. Последняя запись в блокноте
Заключение. Бизнес начинается там, где заканчивается хаос

## Глава 1. Диплом есть. Что делать дальше?

### 1.1. Барселона, кофе и большие планы

В Барселоне утро начиналось красиво.

Солнце отражалось в окнах старых домов, на узких улицах звенели чашки в небольших кафе, а местные жители обсуждали жизнь с такой эмоциональностью, словно от их разговора зависел курс евро.

Селена шла по улице с бумажным стаканчиком кофе и папкой документов под мышкой.

Ей было двадцать шесть лет. У неё имелся университетский диплом, приличный запас профессиональных амбиций и стойкое убеждение, что любой хаос можно победить, если правильно организовать информацию.

Последнее убеждение было особенно крепким.

Университет научил её анализировать процессы, оценивать риски, изучать внутренний контроль, находить отклонения и предлагать решения. На лекциях всё выглядело логично: организация имела структуру, сотрудники исполняли обязанности, руководители принимали решения, а документы подтверждали, что именно произошло.

В теории бизнес напоминал идеально спроектированное здание.

Фундамент — стратегия.

Несущие конструкции — основные бизнес-процессы.

Коммуникации — информация между подразделениями.

Контроль — система, которая не позволяет зданию рухнуть при первом сильном ветре.

Селена собиралась стать специалистом, который понимает, как устроено такое здание, замечает слабые места и помогает сделать конструкцию надёжнее.

Она ещё не знала, что некоторые компании напоминают здания, которые строили одновременно три архитектора, два подрядчика и один родственник генерального директора, причём чертежи потеряли ещё до заливки фундамента.

Но сегодня она была настроена оптимистично.

Сегодня начиналась её профессиональная жизнь.

На экране телефона появилось сообщение от подруги Камилы.

— Ну что, будущий финансовый гений, готова спасать мировую экономику?

Селена усмехнулась и напечатала ответ:

— Начну с одной строительной компании. Если останется время, займусь мировой экономикой.

— Главное, не пытайся в первый день перестроить всё здание.

— Почему?

— Потому что люди, которые его построили, могут всё ещё находиться внутри.

Селена рассмеялась.

Она решила, что Камила просто шутит.

Это была её первая ошибка за сегодняшний день.

И, возможно, самая безобидная.

### 1.2. Компания, в которой всё было прекрасно. На фотографиях

Barcelona Habitat находилась в современном деловом районе города. Компания занималась строительством жилых комплексов, коммерческих помещений и офисных зданий.

У входа стояла большая стойка регистрации, за которой сидел охранник по имени Мигель. На стене висели фотографии завершённых объектов: просторные квартиры, стеклянные фасады, благоустроенные дворы и здания, которые выглядели так, будто в них никогда не протекала крыша и никто ни разу не терял ключи от технического помещения.

Селена остановилась перед фотографией нового жилого комплекса.

— Красиво, — произнесла она.

Мигель поднял голову.

— Да. Особенно на фотографиях.

Она улыбнулась.

— А в реальности?

— В реальности тоже красиво. Просто иногда требуется немного больше времени, денег и нервов.

— Вы давно здесь работаете?

— Семь лет.

— Значит, хорошо знаете компанию?

Мигель посмотрел на неё внимательнее.

— Вы к нам устраиваться?

— Да. Специалист по внутреннему аудиту и контролю. Сегодня первый день.

Мигель медленно отложил ручку.

— Внутренний аудит?

— Именно.

Он помолчал, затем сочувственно улыбнулся.

— Тогда вам понадобится хороший кофе.

— Почему?

— Потому что здесь много документов.

— Это нормально. Я люблю работать с документами.

— Замечательно. А ещё здесь много людей, которые не любят, когда их документы читают.

Селена решила, что охранник обладает специфическим чувством юмора.

Она ещё не знала, что за семь лет работы Мигель изучил организационную культуру компании лучше многих руководителей. Он знал, кто регулярно опаздывает, кто забывает пропуск, кто уносит домой служебные папки и кто каждый месяц обещает навести порядок в архиве.

Последний человек обещал это уже четыре года.

— Третий этаж, направо, — сказал Мигель. — Там вас встретит Клара.

— Спасибо.

— И ещё, Селена.

Она обернулась.

— Да?

— Если кто-нибудь скажет вам: «У нас всё под контролем», спросите, где это записано.

Селена засмеялась.

— Обязательно.

Мигель кивнул с выражением человека, который только что передал молодому специалисту инструкцию по выживанию.

Селена вошла в лифт.

Через несколько секунд двери закрылись, и она направилась навстречу своей первой серьёзной профессиональной задаче.

Она была уверена, что знает достаточно, чтобы начать.

Это было правдой.

Но она пока не понимала, сколько ещё ей предстоит узнать.

### 1.3. Первый разговор с финансовым директором

На третьем этаже Селену встретила Клара Мартинес, административный координатор компании. Ей было около сорока лет, она носила строгие костюмы, говорила быстро и обладала удивительной способностью одновременно отвечать на телефонные звонки, подписывать документы и объяснять новому сотруднику, где находится принтер.

— Селена? Добро пожаловать! Ваш кабинет здесь. Компьютер уже подготовили, доступы должны прислать сегодня. Возможно, завтра. Иногда послезавтра, если информационный отдел занят.

— А если доступы нужны для работы?

Клара улыбнулась.

— Тогда нужно написать заявку на доступы.

— А кто её согласовывает?

— Ваш руководитель.

— А чтобы написать заявку, мне нужен доступ к системе?

Клара остановилась.

Посмотрела на Селену.

Затем улыбнулась ещё шире.

— Вы быстро освоитесь.

Селена решила, что это комплимент.

В кабинете стоял письменный стол, два стула, компьютер и шкаф для документов. На столе лежал блокнот с логотипом компании.

На первой странице кто-то написал карандашом:

Не выбрасывать. Может пригодиться.

Селена перелистнула страницу.

Дальше было пусто.

Она положила папку, сняла пальто и открыла ноутбук.

Через несколько минут появился Антонио, финансовый директор Barcelona Habitat. Ему было пятьдесят два года. Он носил дорогие часы, говорил уверенно и двигался с выражением человека, у которого каждая минута расписана, хотя никто точно не знал кем и зачем.

— Доброе утро. Вы Селена?

— Да. Очень приятно.

— Взаимно. Садитесь. Значит, вы наш новый специалист по внутреннему аудиту.

— Да. Я хотела бы сначала изучить организационную структуру, основные процессы и существующую систему внутреннего контроля.

Антонио снял очки.

— Давайте начнём с главного. У нас строительная компания. Мы строим здания, работаем с поставщиками, заключаем договоры, оплачиваем счета. Всё достаточно просто.

Селена кивнула.

— Конечно. Но даже в простой структуре важно понимать, где возникают основные риски и как контролируются расходы.

— Риски есть везде. Это бизнес.

— Согласна. Поэтому я хотела бы выяснить, как они оцениваются и кто отвечает за контроль.

Антонио немного откинулся на спинку кресла.

— Смотрите, Селена. У нас серьёзная компания. Мы работаем много лет. Есть руководители отделов, есть финансовая служба, есть бухгалтерия. Каждый занимается своим делом.

— Отлично. А как распределены полномочия между подразделениями?

— В каком смысле?

— Например, кто инициирует закупку, кто согласовывает потребность, кто выбирает поставщика, кто подтверждает получение материалов и кто разрешает оплату?

Финансовый директор посмотрел на неё так, словно она неожиданно попросила объяснить устройство двигателя во время покупки автомобиля.

— Это зависит от ситуации.

Селена записала фразу.

— А есть утверждённый порядок действий для разных ситуаций?

— Конечно, у нас всё предусмотрено.

— Где я могу ознакомиться с документами?

— Нужно будет уточнить у соответствующих отделов.

Селена подняла глаза.

— У каких именно?

Антонио выдержал паузу.

— Вот с этого и начните. Познакомьтесь с людьми. Посмотрите, как у нас всё работает. Только прошу: без революций.

— Я не планирую революцию. Я хочу разобраться в существующей системе.

— Прекрасно. Именно это мне и нужно.

Он встал, пожал ей руку и направился к двери.

Уже на пороге остановился.

— И ещё. Не надо создавать лишнюю бюрократию. Мы строительная компания, а не министерство.

— Я понимаю.

— Хорошо. Тогда удачи.

Дверь закрылась.

Селена посмотрела на блокнот.

За первые пятнадцать минут она узнала, что компания работает много лет, все занимаются своим делом, порядок существует, но его нужно искать у соответствующих отделов.

Для первого знакомства это было довольно информативно.

Она написала заголовок:

Первичный анализ системы внутреннего контроля Barcelona Habitat.

Под ним добавила:

Изучить организационную структуру.

Получить описание ключевых бизнес-процессов.

Определить распределение полномочий.

Выяснить, какие контрольные процедуры выполняются фактически.

Сопоставить официальные правила с реальной практикой.

Затем подчеркнула пятый пункт.

Именно там, как подсказывала ей профессиональная интуиция, могла находиться самая интересная часть работы.

### 1.4. Первый рабочий конфликт, которого никто не заметил

Около одиннадцати часов Селена отправилась знакомиться с финансовым отделом.

В соседнем помещении работали четыре человека. За первым столом сидел Томас, бухгалтер по расчётам с поставщиками. За вторым — Изабель, специалист по платежам. У окна расположился Армандо, финансовый аналитик. Четвёртое рабочее место занимала сама Клара, которая, казалось, знала обо всех документах компании больше, чем файловая система компьютера.

— Коллеги, это Селена, наш новый специалист по внутреннему аудиту, — объявила Клара.

Томас поднял голову.

Изабель перестала печатать.

Армандо медленно снял наушники.

На секунду в помещении воцарилась тишина.

— Внутренний аудит? — переспросил Томас.

— Да, — ответила Селена. — Буду изучать процессы и систему контроля, искать риски и предлагать улучшения.

— А наши документы тоже будете проверять?

— Разумеется. Но моя задача не в том, чтобы искать ошибки ради ошибок. Мне важно понять, почему они возникают и как сделать работу надёжнее.

Томас посмотрел на Изабель.

Изабель посмотрела на Армандо.

Армандо снова надел наушники, хотя музыка у него ещё не играла.

— Ну, у нас всё нормально, — сказал Томас. — Работаем давно.

— Замечательно. Тогда мне будет проще изучить действующий порядок.

— Только не меняйте ничего без согласования, — добавила Изабель. — У нас иногда бывает, что один человек предлагает улучшение, а потом остальные неделю не могут работать.

Селена удивилась.

— А что произошло?

— В прошлом году нам поменяли форму заявки на оплату. Новая форма должна была упростить процесс.

— И упростила?

Изабель посмотрела на Томаса.

— Теперь мы заполняем две формы вместо одной.

— Почему?

— Потому что старую систему никто не отменил.

Селена сделала заметку.

Это была небольшая история, рассказанная почти между делом. Но она содержала важную подсказку.

Иногда проблема заключалась не в отсутствии правил, а в том, что новые правила добавляли поверх старых, не устраняя противоречия.

В результате компания получала не улучшение, а дополнительный слой работы.

— А кто отвечает за изменение процедуры? — спросила Селена.

Томас пожал плечами.

— Кто-то из руководства.

— Кто именно?

— Это зависит от того, кто предложил изменение.

Селена записала ещё одну фразу.

Определить владельцев процессов и порядок утверждения изменений.

Она не стала задавать больше вопросов.

В первый день ей было важно не создать впечатление следователя, который пришёл арестовать всех за неправильное заполнение таблиц.

Она хотела, чтобы сотрудники увидели в ней специалиста, способного облегчить им работу.

И для этого нужно было сначала научиться слушать.

**1.5. Что на самом деле означает «у нас всё под контролем»**

После обеда Селена вернулась к своему столу и открыла список вопросов для первичного обследования компании.

Она решила начать не с проверки конкретных платежей, а с понимания того, как устроена работа в целом.

Ведь нельзя качественно проверить процесс, если не знаешь, с чего он начинается, кто принимает решения, какие документы подтверждают действия и чем всё заканчивается.

Она нарисовала простую схему закупки:

Потребность → Заявка → Согласование → Выбор поставщика → Заказ → Получение материалов → Проверка счёта → Оплата.

На первый взгляд всё выглядело понятно.

Но Селена решила проверить каждый этап.

Кто подтверждает, что материалы действительно нужны?

Кто проверяет, что цена соответствует условиям договора?

Кто убеждается, что поставщик доставил нужное количество товара?

Кто подтверждает, что счёт соответствует заказу и фактической поставке?

Кто имеет право разрешить платёж?

И самое главное: можно ли восстановить всю цепочку по документам?

Она открыла новую страницу блокнота и написала:

Аудиторский лайфхак № 1. Начинайте с карты процесса, а не с толстого отчёта.

Для первичного анализа выберите один важный процесс и проследите его от начала до конца.

Например, закупку материалов:

- выясните, кто инициирует потребность;
- проследите путь заявки;
- определите, кто выбирает поставщика;
-

проверьте, как подтверждается получение;

- сопоставьте заказ, поставку, счёт и оплату;
- выясните, кто отвечает за каждый этап.

Не ограничивайтесь тем, что сотрудники рассказывают, как должно происходить. Попросите показать один реальный пример и проследите его по документам.

Так вы увидите фактический процесс, включая неформальные согласования, повторный ввод данных и этапы, которые существуют только на словах.

Селена перечитала заметку и осталась довольна.

Это был понятный, практический подход. Без сложных терминов и бесконечных презентаций.

Она уже представляла, как сможет объяснять такие вещи другим специалистам.

Возможно, даже публиковать их в собственном Telegram-канале.

К слову о канале.

Селена давно хотела создать профессиональное пространство, где могла бы делиться наблюдениями о работе, управлении, аудите и личностном росте. Она понимала, что не станет экспертом за один день. Но могла записывать то, чему училась, и постепенно превращать опыт в полезные материалы.

У неё была одна идея — создать канал «ПП и Личностный рост», в котором соединятся практические советы по работе, аудиту и управлению с мыслями о развитии, уверенности и умении справляться со сложными ситуациями.

В одном канале она хотела объединить практические профессиональные советы с историями о развитии, уверенности и умении справляться со сложными ситуациями.

Селена открыла заметки на телефоне и записала идеи для будущих публикаций.

Ей казалось, что впереди много времени.

Она ещё не знала, что в ближайшие недели работы будет столько, что иногда единственным свободным временем окажутся пять минут между двумя совещаниями.

Но именно тогда и рождаются лучшие практические советы.

Не в идеальном кабинете, где всё идёт по плану.

А в реальной компании, где три версии файла называются окончательными, никто не знает владельца процесса, а новая форма заявки почему-то не отменяет старую.

### 1.6. Вопрос, который изменил её подход

В конце рабочего дня Селена собиралась уходить, когда в дверях появился Армандо, финансовый аналитик.

— Слушайте, Селена, можно вопрос?

— Конечно.

— Вы действительно собираетесь проверять все процессы?

— Нет. Сначала нужно определить, какие из них наиболее важны и где сосредоточены основные риски.

Армандо кивнул.

— А если вы найдёте проблему, что будете делать?

Селена задумалась.

В университете ответ казался очевидным: описать нарушение, определить причину, предложить корректирующие действия и подготовить отчёт.

Но после сегодняшнего дня она уже понимала, что реальная работа не заканчивается на хорошем отчёте.

— Сначала проверю факты, — ответила она. — Потом постараюсь понять причину. Если проблема связана с процессом, предложу изменение, которое поможет предотвратить её повторение.

— А если люди не захотят ничего менять?

Селена улыбнулась.

— Тогда придётся объяснить, зачем это нужно.

Армандо рассмеялся.

— Вы оптимистка.

— А это плохо?

— Нет. Просто здесь иногда легче изменить бюджет, чем привычку одного сотрудника.

Он ушёл, оставив её с новой мыслью.

Селена выключила компьютер и посмотрела на пустой кабинет.

Она пришла в Barcelona Habitat как специалист по внутреннему аудиту и контролю. Ей казалось, что главная задача — проверять соблюдение правил.

Теперь она начинала понимать: этого недостаточно.

Можно создать десятки регламентов, таблиц и контрольных листов, но если люди не понимают смысл процесса, система останется формальностью.

Настоящая задача заключалась в другом: построить такой порядок работы, при котором сотрудникам было понятно, что делать, руководителям — как принимать решения, а компании — как получать результат без лишних расходов и постоянного тушения пожаров.

Это была уже не просто проверка.

Это было проектирование бизнеса.

И Селена впервые подумала, что когда-нибудь сможет назвать себя архитектором бизнес-процессов.

Пока это звучало слишком амбициозно.

Но большие изменения часто начинаются с мысли, которую сначала неловко произнести вслух.

### 1.7. Один канал и два направления роста

Вечером Селена зашла в небольшое кафе недалеко от дома. Она заказала кофе и открыла телефон.

В своём канале «ПП и Личностный рост» она подготовила первую профессиональную публикацию.

ПП и Личностный рост | Как понять, что бизнес-процесс работает плохо?

Не всегда проблема начинается с больших убытков.

Иногда всё начинается с маленьких признаков:

— сотрудники заполняют две формы вместо одной;

— один и тот же документ хранится в нескольких версиях;

— никто точно не знает, кто отвечает за согласование;

— решения принимаются в переписках, которые невозможно найти;

— новые правила добавляются, но старые никто не отменяет.

Каждый такой случай кажется мелочью. Но вместе они создают задержки, ошибки и дополнительные расходы.

Практический лайфхак: выберите один процесс и проследите его от начала до конца на реальном примере. Отметьте каждый шаг, ответственного, документ и точку принятия решения.

Не пытайтесь сразу перестроить всю компанию. Сначала найдите место, где теряются время, деньги или информация.

Иногда самый дорогой процесс — не тот, в котором больше всего расходов, а тот, в котором никто не видит полной картины.

Затем она добавила в тот же канал заметку о личностном росте.

ПП и Личностный рост | Не путайте диплом с готовностью ко всему

Первый рабочий день может быстро показать, насколько теория отличается от практики.

Это нормально.

Диплом подтверждает, что вы освоили определённую программу. Но профессионализм развивается тогда, когда вы начинаете применять знания в реальных ситуациях, задавать вопросы и проверять собственные предположения.

Не нужно стыдиться того, что вы чего-то не знаете.

Гораздо важнее уметь разобраться, где найти информацию, как проверить её достоверность и как сделать вывод на основании фактов.

И ещё одно: не стремитесь изменить всё в первый день.

Сначала наблюдайте. Слушайте. Разбирайтесь в причинах.

Уверенность приходит не тогда, когда вы считаете себя самым умным человеком в комнате, а когда умеете спокойно работать даже в незнакомой ситуации.

Селена отложила телефон и посмотрела в окно.

На улице зажигались огни Барселоны. Люди спешили домой, официанты убирали столики, а где-то вдалеке гудел строительный кран.

Она вспомнила слова Мигеля:

Если кто-нибудь скажет, что всё под контролем, спросите, где это записано.

Теперь эта фраза казалась ей не просто шуткой.

Она стала первым профессиональным правилом её новой жизни.

Контроль — это не уверенность руководителя в том, что всё хорошо. Контроль — это возможность подтвердить, что именно происходит, почему это происходит и что компания делает, чтобы результат оставался предсказуемым.

Селена допила кофе.

Завтра она начнёт изучать документы Barcelona Habitat.

И очень скоро выяснит, что самая интересная информация в компании находится не в официальных отчётах.

Она находится между строк.

А иногда — между двумя версиями одного и того же файла.

## Глава 2. Деньги любят тишину, а расходы — невнимательных

## 2.1. Утро, которое начиналось слишком спокойно

Во вторник Селена пришла в офис Barcelona Habitat в 8:42.

На этот раз она не спешила. Она уже знала, где находится лифт, какой кофе лучше покупать в кафе напротив и почему не стоит пользоваться принтером возле кабинета Клары, если на печать отправлено больше пяти страниц.

Последний вывод был сделан на основании вчерашнего эксперимента, в результате которого принтер выдал три чужих договора, две накладные и один документ, который, судя по заголовку, никто не должен был видеть без специального разрешения.

Селена аккуратно положила сумку, включила компьютер и открыла рабочий план.

Первым пунктом стояло получение реестра платежей, договоров и документов по закупкам.

Она отправила запрос ещё вчера.

Ответа не было.

Селена проверила почту. Затем обновила страницу. Потом ещё раз.

Ничего.

Она написала Кларе:

— Доброе утро! Подскажите, пожалуйста, когда можно ожидать реестр платежей и список действующих договоров?

Ответ пришёл почти мгновенно:

— Доброе утро! Запрос передан ответственным сотрудникам.

Селена посмотрела на часы.

8:47.

Она решила проявить терпение и заняться подготовкой программы проверки.

Через десять минут пришло новое сообщение.

— Селена, а зачем вам список всех договоров?

Она улыбнулась.

Вопрос был совершенно логичным. По крайней мере, с точки зрения человека, которому предстоит собирать документы.

Селена объяснила, что сначала хочет получить общее представление о расходах компании, определить основные категории закупок и выделить операции, требующие более детального анализа.

Ответ Клары оказался неожиданным:

— Тогда вам, наверное, нужно поговорить с Мигелем. Он решает, какие данные можно предоставлять.

Селена перечитала сообщение.

Ей требовались данные для выполнения работы, на которую её официально приняли. Но доступ к этим данным зависел от дополнительного решения руководителя.

Это ещё не означало, что в компании существовала проблема контроля. Возможно, порядок предоставления информации был формализован, а Селена просто не знала процедуры.

Она решила не делать преждевременных выводов.

Вместо этого открыла блокнот и написала:

Уточнить порядок доступа к информации для внутреннего аудита. Определить, какие данные доступны напрямую, какие требуют согласования и кто отвечает за предоставление документов.

Затем добавила:

Не путать неудобство с нарушением. Сначала выяснить правила.

Эта заметка ей понравилась.

Она начинала понимать, что профессиональная работа требует не только наблюдательности, но и дисциплины мышления. Если каждую задержку считать признаком саботажа, можно быстро превратиться в человека, который видит заговор даже в неисправном принтере.

Хотя с принтером, подумала Селена, ещё предстояло разобраться отдельно.

## 2.2. Финансовый директор и загадочный Excel

В 9:15 Мигель сам появился у её стола.

— Селена, Клара сказала, что вам нужны какие-то платёжные документы.

— Да. Для первичного анализа расходов и оценки рисков.

— А что конкретно вы хотите проверить?

Селена развернула монитор.

— На первом этапе я предлагаю проанализировать платежи поставщикам за последние три месяца. Определить крупнейшие категории расходов, повторяющиеся операции, возможные дубли и платежи, которые требуют сопоставления с договорами и фактическими поставками.

Мигель посмотрел на экран.

— Три месяца — это много.

— Для полного аудита — не обязательно. Но для первичного анализа этого может хватить, чтобы определить направления дальнейшей проверки. Если выявятся сезонные колебания или существенные разовые расходы, период придётся расширить.

— Хорошо. Давайте начнём с месяца.

Селена кивнула.

— Какого именно?

— Последнего закрытого.

— Отлично. Тогда я подготовлю запрос на реестр платежей за этот период.

Мигель вздохнул.

— Вы же можете просто попросить Армандо. Он занимается аналитикой.

— Конечно. Если у него есть необходимые данные и соответствующие полномочия.

Финансовый директор внимательно посмотрел на неё.

— Селена, вы всегда так разговариваете?

— Как?

— Как будто готовите документ для суда.

Она рассмеялась.

— Нет. Иногда я разговариваю ещё сложнее. Но стараюсь исправляться.

Мигель впервые за два дня улыбнулся.

— Ладно. Поговорите с Армандо. Только помните: нам нужны результаты, а не папки с замечаниями.

— Именно этого я и хочу добиться.

Когда он ушёл, Селена открыла корпоративный чат и написала Армандо.

Через пять минут на её компьютере появился файл.

Название было многообещающим:

Payments_October_FINAL_v7.xlsx

Селена медленно выдохнула.

— Семь окончательных версий за один месяц, — прошептала она. — Похоже, окончательность у нас оплачивается отдельно.

В таблице было больше тысячи строк.

Она сохранила исходный файл отдельно, создала рабочую копию и начала проверять структуру данных.

Сначала — даты, валюты, суммы и названия поставщиков.

Затем — наличие номеров счетов и договоров.

После этого она проверила, нет ли пустых полей, повторяющихся идентификаторов и несогласованных форматов.

Через полчаса Селена обнаружила первую закономерность: одни и те же поставщики фигурировали в таблице под разными названиями.

Одна компания поставляла электрические материалы. Другая — бетон и строительные смеси. Третья — оборудование для инженерных систем.

Но в реестре названия были записаны так, будто сотрудники специально соревновались, кто придумает больше способов обозначить одного контрагента.

Например:

- Iberia Electric SL;
- Iberia Electrical;
- Iberia Electric Barcelona.

Селена не стала сразу объединять эти записи. Сначала она проверила регистрационные данные и реквизиты.

Оказалось, что в двух случаях речь шла об одной компании, а в третьем — о другом юридическом лице с похожим названием.

Если бы она объединила их только по текстовому совпадению, то исказила бы анализ расходов.

Селена записала второе профессиональное правило.

Аудиторский лайфхак № 1. Не объединяйте данные только по похожим названиям.

Для корректного анализа поставщиков используйте уникальные идентификаторы: налоговый номер, регистрационные данные, банковские реквизиты и сведения из договоров.

Названия могут отличаться из-за сокращений, ошибок ввода, смены юридического наименования или наличия нескольких компаний одной группы.

Сначала подтвердите, что записи относятся к одному юридическому лицу. Только после этого объединяйте их в аналитике.

Ошибка на этапе подготовки данных может привести к неправильным выводам о расходах, концентрации закупок и финансовых рисках.

Селена добавила заметку в рабочий файл.

Ей нравилось, что даже небольшая проверка открывала новые вопросы.

Но настоящие сюрпризы ждали впереди.

## 2.3. Счёт, который был оплачен дважды. Или не был?

К полудню Селена подготовила первый список операций, требующих дополнительной проверки.

В нём было двенадцать позиций.

Четыре платежа имели похожие суммы и даты. Три строки содержали неполные ссылки на договоры. Ещё в пяти случаях названия поставщиков или номера счетов требовали уточнения.

Она не назвала их нарушениями.

Пока это были только признаки, заслуживающие внимания.

Именно так, считала Селена, и должен работать внутренний аудит: сначала выделять риск, затем собирать доказательства и лишь после этого формулировать вывод.

Одна строка привлекла её особое внимание.

Поставщик: Materiales Costa SL.

Сумма: 4 860 евро.

Номер заказа встречался в таблице дважды.

Селена открыла документы по первой записи. Там был счёт на строительные материалы для одного из объектов Barcelona Habitat.

Она проверила дату заказа, договор, наименование товара и банковскую операцию.

Затем открыла вторую запись.

Сумма совпадала. Номер заказа тоже. Но дата была другой.

Селена сверила банковскую выписку. В ней обнаружилась одна операция на 4 860 евро.

Вторая строка могла оказаться повторной записью в реестре, ошибкой при переносе данных или отражением другого этапа обработки платежа.

Пока было невозможно утверждать, что компания потеряла деньги.

Селена составила небольшую таблицу.

Параметр
Результат

Поставщик
Требуется подтверждение юридического лица

Сумма
4 860 €

Номер заказа
Совпадает

Банковская операция
Подтверждена одна

Вторая оплата
Не подтверждена

Вывод
Нужна дополнительная проверка

Она отправила запрос Томасу, бухгалтеру по расчётам с поставщиками.

Ответ пришёл через несколько минут.

— Селена, это, скорее всего, просто повторная строка. Не переживайте.

Она ответила:

— Спасибо! Можете подтвердить, почему она появилась и как запись связана с исходным счётом?

Томас позвонил.

— Смотрите, у нас иногда данные переносятся между системами. Такое бывает.

— Понимаю. Значит, нужно установить, где возникает повторная запись и влияет ли она на учёт или подготовку платежей.

— Да, наверное.

— Если это только аналитическая таблица, риск один. Если повтор попадает в систему платежей, риск другой.

Томас помолчал.

— Вы знаете, Селена, я раньше не думал об этом с такой стороны.

— Я тоже не знаю, что именно произошло. Поэтому и проверяю.

После разговора она внесла в рабочий список дополнительный вопрос: проследить путь данных от регистрации счёта до формирования платёжного поручения.

Возможно, проблема находилась исключительно в отчётности.

А возможно, дублирование могло влиять на подготовку платежей.

Разница была существенной.

Селена открыла блокнот и написала:

Аудиторский лайфхак № 2. Проверяйте не только наличие ошибки, но и её влияние.

Одинаковые суммы в двух строках ещё не доказывают двойную оплату.

Чтобы оценить риск, нужно проверить:

- относится ли каждая запись к отдельному обязательству;
- существует ли отдельный счёт или корректирующий документ;
- были ли проведены реальные банковские операции;
- отражены ли платежи в бухгалтерском учёте;
- может ли повторная запись повлиять на будущие платежи.

Если обнаружен потенциальный дубль, определите его причину и масштаб. Это позволит отличить техническую ошибку отчёта от слабого контроля платежей.

Селена посмотрела на список из двенадцати операций.

Пока ни одна из них не была доказанным нарушением.

Но каждая могла помочь понять, насколько надёжно устроена финансовая система компании.

И это было гораздо полезнее, чем составлять длинный отчёт о том, что кто-то неправильно поставил пробел в названии поставщика.

## 2.4. Экономия начинается не с требования снизить цену

После обеда Селена встретилась с Армандо.

Он принёс распечатку расходов по трём строительным объектам и положил её на стол.

— Вот наши основные затраты. Материалы, подрядчики, транспорт, аренда оборудования. Что конкретно вы собираетесь искать?

— Пока я не знаю, где именно компания теряет деньги. Но хочу определить, какие расходы заслуживают более детального анализа.

— А если всё уже согласовано руководством?

— Согласование не всегда означает, что решение экономически оптимально.

Армандо поднял брови.

— Это вы Мигелю скажите.

— Обязательно. Когда будут факты.

Селена изучила таблицу.

На первый взгляд расходы выглядели вполне обоснованными. Строительство действительно требовало большого количества материалов, услуг подрядчиков и аренды оборудования.

Но в одной категории она заметила существенные колебания: транспортные расходы по похожим поставкам отличались почти вдвое.

— Почему здесь доставка стоит 380 евро, а здесь 720? — спросила она.

Армандо посмотрел на строки.

— Разные поставщики.

— А объём поставки?

— Примерно одинаковый.

— Расстояние?

— Нужно проверить.

— Срочность?

— Тоже не знаю.

Селена отложила лист.

— Тогда пока мы не можем сказать, что одна доставка слишком дорогая. Нужно сравнить условия.

Армандо кивнул.

— То есть вы хотите проверить все транспортные расходы?

— Нет. Сначала выберем несколько сопоставимых операций. Посмотрим, откуда взялась разница и можно ли её объяснить.

Она объяснила, что сравнивать цены имеет смысл только при сопоставимых условиях: объёме, расстоянии, сроках, типе транспорта, дополнительных услугах и условиях договора.

Иначе можно обнаружить «экономию», которая существует только в таблице.

Например, более дешёвый перевозчик может не включать разгрузку. Или поставлять материалы позже, из-за чего строительная бригада простаивает и компания несёт дополнительные расходы.

Селена нарисовала на листе простую формулу:

Полная стоимость = цена услуги + дополнительные расходы + стоимость задержек + стоимость ошибок.

Это была не универсальная бухгалтерская формула, а удобная управленческая модель для сравнения вариантов.

— Допустим, — сказала она, — мы выбираем между двумя перевозчиками.

Первый предлагает доставку за 500 евро, второй — за 430 евро.

На первый взгляд второй дешевле на 70 евро.

Но если у первого разгрузка включена в цену, а у второго стоит ещё 90 евро, то фактическая стоимость второго варианта составит 520 евро.

А если задержка доставки создаст простой техники на 300 евро, экономия окажется ещё менее привлекательной.

Армандо улыбнулся.

— Получается, самая дешёвая цена может оказаться самой дорогой.

— Именно. Мы должны оптимизировать затраты, а не просто уменьшать цифры в договорах.

Он посмотрел на таблицу ещё раз.

— Мне нравится этот подход.

— Отлично. Тогда помогите мне выбрать пять сопоставимых поставок, чтобы проверить, откуда возникла разница.

Армандо забрал документы.

— Если найдём экономию, вы будете писать об этом в отчёте?

— Разумеется.

— А если экономии не будет?

— Тогда в отчёте будет написано, что разница объясняется условиями поставки или что данных недостаточно для вывода.

Армандо рассмеялся.

— Вы точно новый сотрудник?

— Почему?

— Потому что здесь обычно сначала решают, какой должна быть экономия, а потом ищут цифры.

Селена тоже рассмеялась.

Но про себя сделала важную пометку.

В компании, возможно, существовала привычка оценивать результат не по качеству анализа, а по тому, удалось ли продемонстрировать сокращение расходов.

Это могло создавать опасный стимул: сотрудники начинали искать экономию ради отчётности, даже если она ухудшала качество или увеличивала риски.

Селена решила проверить этот вопрос позже.

А пока у неё появилась первая рабочая задача, которая могла принести компании реальную пользу.

## 2.5. Совещание, на котором экономили всё, кроме времени

В 15:00 Мигель пригласил Селену на короткое совещание.

Слово «короткое» она восприняла буквально.

Это была вторая ошибка за день.

В переговорной уже сидели руководитель закупок Хавьер, менеджер по строительным проектам Марк и руководитель административного отдела Эмма.

На столе лежали распечатки, стояли чашки с кофе и находился одинокий печальный круассан, который, судя по его состоянию, присутствовал на предыдущем совещании и не получил разрешения покинуть помещение.

Мигель начал без вступления:

— Коллеги, нам нужно снизить расходы на пять процентов. Селена, вы занимаетесь контролем. Предложите, где можно сэкономить.

Селена посмотрела на него.

— На основании каких данных определена цель в пять процентов?

Мигель снял очки.

Хавьер перестал листать документы.

Марк посмотрел в окно.

Эмма начала внимательно изучать круассан.

— Это управленческая цель, — ответил финансовый директор. — Мы должны стать эффективнее.

— Согласна. Но пять процентов от каких расходов? От всех операционных затрат, только от закупок или от определённых категорий? За какой период? С учётом изменения объёмов строительства?

Мигель выдержал паузу.

— Вы хотите сказать, что экономить не нужно?

— Нет. Я хочу понять, где экономия достижима без ухудшения качества, нарушения договоров и создания новых рисков.

Хавьер впервые поднял голову.

— Вот это правильный вопрос.

Он объяснил, что на некоторых объектах уже пытались снизить расходы на материалы. Закупали более дешёвые аналоги, но не всегда проверяли технические характеристики и совместимость.

В результате часть материалов приходилось возвращать или заменять.

— Иногда мы экономим двести евро на закупке, а потом тратим две тысячи на переделку, — сказал Хавьер.

Марк кивнул.

— А ещё бывают задержки. Если нужного материала нет на площадке, бригада простаивает. И никто не считает, сколько стоит этот простой.

Селена быстро записала обе мысли.

Мигель нахмурился.

— Хорошо. Тогда что вы предлагаете?

— Начать с анализа крупных категорий расходов и выбрать несколько участков, где потенциальная экономия может быть значительной. Затем проверить данные, определить причины потерь и рассчитать эффект от конкретных изменений.

— И сколько времени это займёт?

— Зависит от доступности данных и сложности процессов. Первичный анализ можно выполнить быстрее, чем полноценную проверку всех закупок. Я предлагаю сначала определить приоритеты, а затем согласовать сроки по каждому направлению.

Мигель посмотрел на остальных.

— Ладно. Давайте так. Селена, подготовьте первичный анализ. Хавьер, помогите ей с закупками. Марк, предоставьте данные по задержкам и простоям. Эмма, организуйте доступ к договорам.

Все кивнули.

Совещание закончилось через сорок минут.

Когда Селена вышла из переговорной, она посмотрела на часы.

Короткое совещание действительно состоялось.

Просто у него было своеобразное представление о времени.

Но она получила нечто более важное: поддержку нескольких руководителей, которые понимали, что реальные потери могут возникать не там, где их ищут в первую очередь.

И теперь могла начать работу не только с цифрами, но и с причинами.

## 2.6. Сколько стоит плохой процесс

Вечером Селена открыла рабочий файл и создала новую таблицу.

Она решила рассмотреть один гипотетический пример на основе проблемы, которую обсуждали на совещании: задержки поставок и простой оборудования.

Допустим, строительный объект несколько раз в месяц сталкивается с ситуацией, когда материалы приезжают позже запланированного срока.

В результате оборудование простаивает, сотрудники вынуждены менять график, а часть работ переносится.

Если компания не рассчитывает стоимость этих последствий, проблема может казаться обычным неудобством.

Но неудобство тоже имеет цену.

Селена внесла в таблицу условные значения для примера:

Показатель
Значение

Число задержек в месяц
4

Средняя стоимость одного простоя
350 €

Потери за месяц
1 400 €

Потери за 12 месяцев при тех же условиях
16 800 €

Она несколько раз проверила арифметику.

Четыре задержки по 350 евро давали 1 400 евро в месяц. Если ситуация сохранялась двенадцать месяцев, потенциальные потери составляли 16 800 евро.

Но Селена добавила важное примечание: это иллюстративный расчёт, а не подтверждённые потери Barcelona Habitat. Для реального вывода нужно проверить фактическое число задержек, состав затрат и отсутствие двойного учёта.

Например, если стоимость простоя уже включена в отчёт подрядчика, её нельзя автоматически прибавлять к другим расходам без проверки.

Она сохранила таблицу под названием:

Delay_Cost_Analysis.xlsx

И на этот раз не добавила слово final.

Вместо этого указала дату, версию и статус: «Рабочий расчёт — требует подтверждения».

Ей хотелось, чтобы каждый файл, который она создаёт, помогал другим людям понимать, что именно они видят.

Аудиторский лайфхак № 3. Переводите операционные проблемы в деньги.

Если процесс вызывает задержки, повторную работу или ошибки, попробуйте определить:

- сколько раз проблема возникает за период;

- сколько времени теряется при каждом случае;
- какие прямые расходы возникают;
- какие дополнительные расходы можно подтвердить;
- какие последствия уже учтены в других статьях затрат.

Затем рассчитайте потенциальный годовой эффект.

Но не выдавайте потенциальную экономию за гарантированный результат. Разделяйте подтверждённые потери, оценочные потери и ожидаемый эффект от улучшения процесса.

Так руководству будет проще выбрать приоритеты и оценить, оправданы ли затраты на изменения.

Селена посмотрела на таблицу.

Шестнадцать тысяч восемьсот евро.

Для крупной строительной компании это не состояние.

Но если аналогичные потери возникали на нескольких объектах, сумма могла стать существенной.

И главное — она могла быть лишь частью общей картины.

Селена впервые почувствовала, что её работа начинает обретать конкретный смысл.

Она не просто проверяла документы.

Она училась показывать, сколько компании стоит отсутствие хорошо настроенных процессов.

## 2.7. Маленький пост и большая профессиональная привычка

Перед уходом Селена открыла Telegram.

За день она успела узнать больше о реальной работе компании, чем за несколько часов чтения учебников. Не потому, что теория была бесполезной, а потому, что теперь видела, как принципы внутреннего контроля сталкиваются с ежедневными решениями, ограниченным временем и человеческими привычками.

В канал «ПП и Личностный рост» она подготовила публикацию.

ПП и Личностный рост | Экономия — это не просто более низкая цена

Сегодня мы обсуждали, как строительная компания может сократить расходы.

И я снова убедилась: нельзя оценивать экономию только по цене в договоре.

Представьте два предложения:

●

Поставщик А: доставка за 500 €.

●

Поставщик Б: доставка за 430 €.

На первый взгляд второй вариант дешевле на 70 €.

Но если разгрузка у поставщика Б стоит ещё 90 €, итоговая стоимость составит 520 €.

А если доставка задержится и вызовет дополнительные расходы, преимущество может исчезнуть полностью.

Практический принцип: сравнивайте полную стоимость, условия поставки, сроки, качество и риски.

И ещё: не называйте потенциальную экономию гарантированной, пока не проверили данные и не оценили последствия изменения.

Цель хорошего управления — не просто уменьшить расходы. Цель — получить необходимый результат с разумными затратами и приемлемым уровнем риска.

Затем она добавила в тот же канал заметку о личностном росте.

ПП и Личностный рост | Не соглашайтесь с цифрой, пока не поняли её смысл

Иногда на работе ставят цель, которая звучит убедительно: сократить расходы на 5 %, повысить эффективность на 10 %, уменьшить сроки на треть.

Но профессионал должен задать несколько вопросов.

Пять процентов от чего?

За какой период?

По каким данным?

За счёт каких изменений?

Как мы убедимся, что результат не ухудшил качество?

Умение задавать такие вопросы не означает, что вы сопротивляетесь руководству.

Это означает, что вы хотите превратить красивую цель в реальный результат.

Не бойтесь уточнять условия задачи. Чем яснее цель, тем выше вероятность, что усилия приведут к нужному результату.

Селена отправила публикации и закрыла телефон.

Она понимала, что пока не может назвать себя экспертом по оптимизации строительного бизнеса. Ей предстояло многое изучить: закупки, договоры, складской учёт, контроль подрядчиков, финансовую отчётность и управление изменениями.

Но она уже знала, в каком направлении хочет развиваться.

Она хотела научиться видеть не только отдельную ошибку, но и систему, которая эту ошибку породила.

Не просто сообщать о потерях, а помогать предотвращать их.

Не создавать больше документов, а делать процессы понятнее.

И самое главное — не предлагать изменения ради красивого отчёта.

В этом и заключалась разница между человеком, который проверяет работу бизнеса, и человеком, который учится проектировать его процессы.

## 2.8. Письмо, которое пришло в 18:07

Селена уже собиралась выключать компьютер, когда на экране появилось письмо от Хавьера, руководителя закупок.

Тема сообщения была короткой:

Срочная закупка — Materiales Costa SL.

В письме говорилось, что на одном из объектов возникла необходимость срочно заказать дополнительную партию строительных материалов. Поставщик мог доставить их на следующий день, но цена была выше обычной.

Хавьер просил Селену посмотреть документы и оценить, насколько оправдана срочная закупка.

Она открыла вложения.

В заявке указывалась сумма 12 400 евро.

В приложенном коммерческом предложении фигурировала цена на 8 % выше предыдущей закупки.

Селена посмотрела на календарь поставок, затем на описание потребности.

Пока данных было недостаточно, чтобы оценить обоснованность срочного заказа. Требовалось выяснить, почему возникла дополнительная потребность, можно ли было предусмотреть её заранее, какова стоимость альтернативных вариантов и какие последствия возникнут при задержке поставки.

Она начала составлять список вопросов.

Почему материалы понадобились срочно?

Кто подтвердил количество?

Есть ли остатки на складе или на другом объекте?

Можно ли перераспределить материалы между строительными площадками?

Почему цена выше предыдущей?

Какие расходы возникнут, если поставка задержится?

И кто имеет полномочия согласовать закупку на такую сумму?

Селена остановилась.

Вчера она только познакомилась с компанией.

Сегодня анализировала платежи и училась рассчитывать стоимость потерь.

А завтра ей предстояло столкнуться с задачей, в которой переплетались сроки строительства, решения закупщиков, финансовые ограничения и ответственность руководителей.

Она посмотрела на часы.

18:07.

Потом на письмо.

Затем на свой блокнот.

— Ну что ж, Barcelona Habitat, — сказала она тихо. — Кажется, теперь начинается настоящая работа.

Она сохранила документы, записала вопросы для проверки и выключила компьютер.

За окном вечерняя Барселона постепенно погружалась в огни.

Селена шла домой и думала о том, что хороший контроль должен помогать принимать решения вовремя, а не только объяснять последствия после того, как деньги уже потрачены.

Она ещё не знала, что срочная закупка на 12 400 евро станет началом гораздо более серьёзного расследования.

Но впервые за два дня у неё появилось ощущение, что она действительно может изменить что-то важное.

Не всю компанию за один день.

Не все процессы за одну неделю.

А один конкретный участок работы — так, чтобы следующий заказ прошёл лучше предыдущего.

И это было хорошее начало.

**Глава 3. На стройке свои законы**

Или почему Excel никогда не пачкает ботинки, а стройка умеет делать это даже на расстоянии трёх метров.

# 3.1. Добро пожаловать в реальность

В понедельник утром Селена пришла в офис Barcelona Habitat с ощущением, что наконец-то начинает понимать устройство компании.

У неё уже были таблицы, список поставщиков, реестр платежей и несколько подозрительных операций, которые требовали проверки. Она даже научилась открывать файл Payments_October_FINAL_v7.xlsx без внутренней дрожи.

Казалось, ещё немного — и бизнес раскроется перед ней, как хорошо структурированная электронная таблица.

Но в 9:12 утра её планы изменились.

— Селена, ты сегодня едешь на объект, — сообщил Мигель, заглянув в её кабинет.

— На какой именно?

— На тот, где у нас проблемы с материалами.

— А какие именно проблемы?

Мигель посмотрел на неё с выражением человека, которому только что задали вопрос о смысле жизни.

— Если бы мы знали, какие именно, мы бы тебя туда не отправляли.

Он положил на стол папку.

— Объект в районе Побленоу. Руководитель проекта — Карлос. Возьми каску, жилет и удобную обувь.

— А документы?

— Документы тоже. Но сначала надень каску.

Через двадцать минут Селена стояла перед строительной площадкой в жёлтом жилете, белой каске и ботинках, которые ещё вчера считала вполне подходящими для деловой жизни.

Сегодня ботинки выглядели так, будто уже отработали три сезона на карьере по добыче гранита.

Рядом с воротами стоял мужчина лет сорока пяти с планшетом в руках.

— Селена? Карлос. Руководитель проекта.

— Очень приятно.

— Взаимно. Только сразу предупреждаю: у нас всё под контролем.

Селена вспомнила слова охранника Мигеля из первого рабочего дня.

# 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.