

# ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

КАК ГАРАНТИРОВАННО ПОВЫСИТЬ ПРИБЫЛЬ  
БИЗНЕСА И ВЫГОДНО ВЛОЖИТЬ  
СВОБОДНЫЕ ДЕНЬГИ



ОЛЕГ ЦЫМБАЛОВ

Олег Цымбалов

**Финансовый контроль  
для собственника. как  
гарантированно повысить  
прибыль бизнеса и выгодно  
вложить свободные деньги**

«Издательские решения»

**Цымбалов О.**

Финансовый контроль для собственника. как гарантированно  
повысить прибыль бизнеса и выгодно вложить свободные деньги /  
О. Цымбалов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-749072-0

Узнайте, как повысить прибыль вашего бизнеса и выгодно вложить свободные  
деньги с помощью проверенной системы финансового контроля. Книга  
предназначена для «нефинансистов» и основана на реальных примерах из  
практики автора.

ISBN 978-5-44-749072-0

© Цымбалов О.  
© Издательские решения

## Содержание

Вступление: зачем вам вообще нужен финансовый контроль?	6
Важные предупреждения	6
Как покупать доллары в кризис по докризисному курсу	7
Откуда я знаю о финансах	8
Сможете ли вы разобраться в финансах	10
Как наладить финансовый контроль быстро и недорого	11
5 главных финансовых проблем собственника бизнеса	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**Финансовый контроль для собственника  
как гарантированно повысить  
прибыль бизнеса и выгодно  
вложить свободные деньги**

**Олег Цымбалов**

© Олег Цымбалов, 2018

ISBN 978-5-4474-9072-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Вступление: зачем вам вообще нужен финансовый контроль?**

### **Важные предупреждения**

Я занимаюсь финансами в реальном бизнесе уже 17 лет. Поэтому всё, что я описал в этой книге, проверено на практике и работает. Хороший финансовый контроль быстро даёт собственнику существенную прибыль. Однако *неправильное* применение инструментов финансового контроля так же быстро ведёт к убыткам. Поэтому всегда внедряйте финансовый контроль с помощью проверенных специалистов.

*Я не несу никакой ответственности за любые убытки, которые вы можете понести, используя информацию из этой книги.*

Как-то мне «в холодную» позвонил сотрудник одного брокера. Он стал рассказывать от том, что Facebook только что опубликовал ежеквартальный отчет, что прибыль Facebook выросла и что их акции – выгодная инвестиция. Он представился «финансовым консультантом», но на самом деле был продавцом, бубнящим по сто раз в день текст, которые ему дали. Такие деятели пытаются «впарить» свой продукт всем подряд и им плевать, насколько это подходит людям.

Любые финансовые услуги и продукты должны подбираться для собственника индивидуально. Поэтому, не зная ваших потребностей и обстоятельств, я не могу сказать, какие бухгалтерские системы или коммерческая недвижимость вам подойдут. *Я упоминаю все продукты и услуги лишь для наглядности. Это не означает, что я рекомендую их именно вам.* И кстати, для ясности – я не получаю проценты с продаж каких-либо продуктов или услуг.

Эта книга основана на событиях, произошедших с моими клиентами – собственниками компаний среднего бизнеса. Поскольку речь здесь идет о больших деньгах, для меня было важно обеспечить полную конфиденциальность. Поэтому я изменил имена и другие подробности.

## Как покупать доллары в кризис по докризисному курсу

Проблемы с деньгами подкрадываются к владельцам бизнеса незаметно. Один мой клиент (назовем его Владимиром) в середине 2013 года купил себе большую квартиру в Москве за 2,5 миллиона долларов.

У Владимира не было столько свободных денег, но поскольку дом ещё строился, девелопер дал ему рассрочку. Владимир оплатил миллион долларов, а оставшуюся сумму он должен был вносить десятью частями по 150 тысяч каждые 3 месяца.

Этот был беспроцентный кредит, но зафиксированный в долларах. Поэтому если бы курс доллара вырос, Владимир понес бы убытки. Ведь тогда ему нужно было бы потратить больше рублей, чтобы погасить долг.

Я посоветовал Владимиру подстраховаться и избавиться от этого риска. Он согласился, но не знал как это сделать. Ведь у него не было достаточно рублей, чтобы купить 1,5 миллиона долларов. К счастью, этого и не требовалось. Я показал ему, как решить эту проблему, даже не имея всей суммы. Для этого нужно было купить фьючерсные контракты на доллар, которые торгуются на Московской бирже. Они позволяют *зафиксировать курс покупки долларов в будущем*.

Так Владимир и сделал. Он перечислил брокеру 10 миллионов рублей в качестве залога. Затем он купил фьючерсные контракты на 1,5 миллиона долларов по курсу 32. Теперь он не волновался, что доллар скакнёт. Ему нужно было лишь иметь в будущем рубли, чтобы купить доллары по курсу 32. А поскольку у него был предсказуемый бизнес, он был уверен, что заработает достаточно рублей.

Вскоре курс доллара стал расти и превысил 70. Но Владимир продолжал покупать доллары по 32 рубля. Так он выплатил весь долг в 1,5 миллиона долларов по докризисному курсу. Если бы он не купил фьючерсы, то заплатил бы за квартиру на 25 миллионов рублей больше.

Владимиру повезло, что я контролировал его финансы, увидел валютный риск и показал, как от него избавиться. А ведь это ещё была простая задача. Собственники сталкиваются с проблемами и посерьезнее, которые не только ведут к убыткам, но могут и обанкротить их бизнес. О том, как решить эти проблемы и наладить у себя надежный финансовый контроль, вы узнаете из этой книги.

## Откуда я знаю о финансах

Никто в детстве не мечтает стать бухгалтером. Я, например, хотел быть военным летчиком. Но когда я закончил школу, СССР уже развалился и служить в армии стало бесперспективно. Поэтому вместо летного училища я поступил в «Плешку» (Российскую экономическую академию). Когда моя бабушка узнала об этом, она сказала, «Олежек, ты что, пошел учиться на *счетовода?*» Я пытался объяснить ей, что экономист-международник – это совсем другое, но она не понимала разницу.

В 1997 году мой лучший институтский друг начал работать в Arthur Anderson – одной из самых престижных аудиторских компаний в мире. Он стал зарабатывать бешеные для Москвы деньги – 1200 долларов в месяц. Видя это, я тоже решил пойти в аудит. Так сразу после института я оказался в KPMG, ещё одной компании «большой шестерки». Моя бабушка почти угадала – хоть я и не пошел в счетоводы, я стал проверять бухгалтерию компаний.

Оказалось, что я хорошо управляюсь с цифрами. После четырех лет в аудите я стал финансовым контролером Efes. Уже тогда это была одна из крупнейших пивоваренных компаний в России с продажами более 300 миллионов долларов в год.

Ещё через несколько лет я стал финансовым директором компании Gallina Blanca, а затем работал финансовым директором «Акадо-Телеком» и телеканала ДТВ (сейчас – телеканал «Че»).

В 2009 году ДТВ влился в купившую его компанию STC Media и позиции всех топ-менеджеров (включая мою) сократили. Я получил «позолоченный парашют» и решил больше не работать по найму. Вместо этого я осуществил две давние мечты.

Во-первых, поехал в Южную Америку и научился хорошо кататься на кайте.

Во-вторых, после возвращения из путешествия начал свой бизнес.

До этого я несколько лет вкладывал деньги за границей, потому что это было надежнее, чем держать их в России. Большинство россиян ничего не знали о таких инвестициях, и я решил, что им это может быть полезно. Поэтому я сделал видеокурс, показывавший, как самостоятельно вкладывать деньги по всему миру. Любой нормальный человек сберегает деньги на будущее, поэтому я был уверен, что мой видеокурс – это *хитяра*.

Но меня ждал неприятный сюрприз – видеокурс почти не продавался. Люди боялись вкладывать за границей и держали все деньги в России. История их ничему не научила.

После такого провала я уже думал снова идти работать по найму, но тут я случайно познакомился с собственником бизнеса. Я рассказал ему о том, как вкладывать деньги за границей и он заинтересовался. Более того, помимо личных финансов ему нужно было навести порядок в *бизнесе*. И на первой же встрече мы договорились, что я налажу ему управленческую отчетность. Затем я сделал для него ещё пару проектов, после чего он нанял меня как «приходящего» финансового директора. Так мы работаем уже 4 года.

Через пару месяцев после той встречи ещё один собственник купил мой видеокурс по международным инвестициям. Затем он позвонил мне и тоже попросил наладить у него управленческую отчетность. И это при том, что такой услуги даже не было на моем сайте.

И тут меня осенило: мои идеальные клиенты – это собственники бизнеса. Они не были запуганы, как большинство людей. Они не боялись вкладывать деньги за границей. Они были умными и не верили рекламе финансовых пирамид, обещавших 100% годовых. Они были со мной на одной волне и понимали, что мой видеокурс – это ценная информация.

А я мог решить не только их проблемы с личными инвестициями, но и наладить финансовый контроль в их компаниях.

Поработав с первыми двумя собственниками, я решил изменить свой бизнес. Во-первых, я стал консультировать *только* собственников. Во-вторых, я расширил список услуг, добавив туда всё, что делает финансовый директор.

Собственникам среднего бизнеса был нужен профессиональный финансист. Но им было невыгодно нанимать его на полную ставку за 300—400 тысяч рублей в месяц. Я же предлагал им полный контроль финансов за 100 тысяч. Это и стало моей основной услугой (продуктом—*флагманом*, как сказали бы маркетологи).

Помимо среднего бизнеса я иногда работаю и с небольшими компаниями, и с очень крупными. Например, у меня был клиент, который решил купить компанию «СГ Транс», имеющую более 30 тысяч вагонов. Я сделал для клиента финансовую модель, показывающую прибыльность этой инвестиции при различных сценариях. Клиент убедился, что это хорошая идея и купил «СГ Транс» за 23 миллиарда рублей. Кстати, финансовая модель полезна не только при покупке бизнесов. В этой книге я покажу вам, как с её помощью определить, стоит ли вкладывать деньги в коммерческую недвижимость. В моем бизнесе я не пытаюсь изобрести велосипед – я не выдумываю услуги, которые «теоретически» могут быть нужны собственникам. Я просто слушаю клиентов и даю им то, что они хотят. И я понял, что работа с собственниками среднего бизнеса отличается от работы финансовым директором в большой компании.

Думаю, поэтому собственников часто разочаровывают книги по финансам. Ведь они основаны на том, как контролируют свои деньги *крупные бизнесы*. А в среднем бизнесе у собственников совсем другие проблемы. Например, в Gallina Blanca или ДТВ акционеры не спрашивали меня каждый месяц, сколько денег они могут забрать. А мои клиенты задают мне этот вопрос постоянно.

Из этой книги вы узнаете, как построить систему финансового контроля, *заточенную под собственника*. Поэтому вы можете быть уверены, что эта книга даст вам ответы на *ваши* наболевшие вопросы.

## Сможете ли вы разобраться в финансах

Я часто вижу, что мои клиенты *побаиваются* финансов. Они не говорят об этом прямо, но я это чувствую. Думаю, что вы тоже сейчас не уверены, сможете ли вы справиться с финансовым контролем. Ведь на первый взгляд это непонятная область, доступная лишь избранным.

Я вас понимаю – я не родился с калькулятором в руке. Когда после института я пришел в КРМГ, моя начальница сказала мне, «Олег, я знаю, что ты ничего не знаешь. Но не волнуйся, мы тебя научим». И она была права. Я не понимал, как реально работает бизнес и даже не знал, чем дебет отличается от кредита.

Мой первый аудит был в Усинске в республике Коми. Мы проверяли компанию, добывавшую нефть за Полярным кругом. Для меня это были очень долгие две недели. Каждое утро я просыпался со страхом, что сегодня меня наконец *вычислят*. Я был должен проверять работу бухгалтеров – скажем, Марьи Ивановны, которая 20 лет вела свой участок. А я даже не знал, как правильно делать проводки (то есть, записывать доходы, расходы и т.д.).

Но вот что я понял уже через несколько месяцев: *бухучет и финансы – это просто здравый смысл, выраженный цифрами*. Все остальное – технические подробности. Тут нет никакой высшей математики – только четыре арифметических действия, которым учат в начальной школе. И если вы умеете рассуждать логически и считать, то бояться вам нечего.

Я знаю, что это так, потому что я занимался и *очень сложными* финансовыми проектами. Я участвовал в подготовке Efes к IPO на Лондонской бирже в 2004 году (тогда компании удалось продать часть акций за 178 миллионов долларов). Я управлял финансовым департаментом из 50 человек в «Акадо-Телеком». Я участвовал в установке SAP (ERP-системы за миллион долларов) в двух компаниях. И *нигде* я не встретил высшей математики.

Конечно, это не означает, что любой человек, закончивший среднюю школу, может работать финансовым директором. Для этого нужно освоить много технических навыков, а на это требуются годы. Но вам, собственнику, и не нужно изучать сложные формулы и непонятные слова. Копаться в цифрах – дело финансистов.

Чтобы понимать, что происходит с вашими деньгами, вам нужны лишь мозги и желание их использовать. А эти качества у вас есть. Ведь глупые и ленивые люди не начинают свой бизнес. И раз вы смогли построить прибыльную компанию, то и с финансовым контролем вы справитесь.

## Как наладить финансовый контроль быстро и недорого

Как-то я решил съездить с семьей в отпуск на Кипр. Сначала я смотрел в интернете популярные места – Лимассол и Пафос. Но прочитав отзывы о плохих пляжах, стройках и шуме, я решил выбрать что-нибудь другое. Один знакомый, который часто ездит на Кипр, порекомендовал Протарас. Там красивые пляжи с песком, а не с камнями, и вокруг природа, а не пыльный город.

Покопавшись в интернете, я нашел в Протарасе два хороших отеля, куда продавались пакетные туры. Но меня не устроила их цена (160 тысяч за неделю), и я решил сделать нам тур «ручной сборки». По отзывам на booking.com я нашел отель, а потом купил авиабилеты и заказал такси из аэропорта и обратно. В итоге поездка обошлась нам в 125 тысяч – на четверть дешевле, чем «пакетник».

И были ещё два приятных момента. Во-первых, мы летели и туда, и обратно Аэрофлотом в 3 часа дня, а в пакетном туре был ночной чартер. Поэтому мы избежали двух бессонных ночей. А во-вторых, мы ехали из аэропорта и в аэропорт на своем такси, а не в автобусе с толпой. В итоге у нас был отдых *более высокого качества и за меньшие деньги*, потому что я знал *внутреннюю кухню* поездок за границу.

То же самое вы можете сделать и с финансовым контролем – получить отличный продукт за разумную цену, но только *если знаете, как финансовый контроль работает изнутри*. Ведь этот продукт намного сложнее тура на Кипр. Все знают, что для поездки нужны авиабилеты и место, где жить. А что нужно для финансового контроля? Из каких частей он состоит и как их у себя наладить?

Ситуация осложняется и тем, что финансовый контроль стоит *намного* дороже поездок за границу. Собственник среднего бизнеса тратит на него минимум 10 миллионов рублей в год. Это зарплаты финансистов и бухгалтеров, услуги консультантов, стоимость бухгалтерской системы и т. д. И часто за эти деньги собственник получает плохой сервис.

Из этой книги вы узнаете внутреннюю кухню финансового контроля. Решение пяти проблем, которые я рассматриваю – это пять его главных частей (аналог билетов и гостиницы в путешествии). Я расскажу вам, как получить эти пять частей недорого и высокого качества. Так вы будете контролировать свои деньги дешевле и лучше, чем раньше.

## **5 главных финансовых проблем собственника бизнеса**

Однажды мы с женой путешествовали по Италии на машине. Навигатор у нас почему-то не работал, и оказавшись в Риме, мы быстро заблудились. Вечером нам нужно было ехать в аэропорт. Мы думали, что уж туда-то мы легко найдём дорогу. Нужно было просто выехать на какое-нибудь шоссе, понять, где мы находимся и затем двигаться на запад.

## **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.