

ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА · ПРОВЕРЬТЕ ЗА ОДИН ВЕЧЕР

12 признаков, что из вашего бизнеса *утекают деньги*

5-15%

EBITDA в среднем находит проверка
по этим 12 признакам - незаметно для
собственника

ФОРМАТ

12 быстрых проверок без погружения в
управленческий учет

ФОКУС

Закупки, продажи, склад, автопарк,
кадры и ФОТ

ЗАЧЕМ ЭТОТ ДОКУМЕНТ

Бизнес может быть прибыльным на бумаге - и терять деньги каждый месяц

Растущий бизнес теряет деньги - это не исключение, а правило. По данным международных исследований ACFE, типичная компания теряет 5% выручки в год на фроде, схемах и неэффективных контролях. В растущем бизнесе СНГ цифра обычно выше - **5-15% EBITDA**.

Собственник почти всегда чувствует это интуитивно: «прибыль вроде есть, а денег на счету нет», «дебиторка живет своей жизнью», «склад полон, а нужного товара нет». Но показать пальцем, куда уходят деньги, без системной проверки невозможно.

3+

совпадения - достаточный сигнал, что утечки уже есть

Это не аудит и не заключение. Это быстрый способ увидеть зоны, где собственнику стоит задать команде неудобные вопросы.

Что получите

12 проверок по закупкам, продажам, складу, автопарку, кадрам и ФОТ.

Что запросить

Выгрузки, договоры, скидки, списания, платежи и объяснения ответственных.

Как пройти

За час отметить признаки, которые уже похожи на ваш бизнес.

Что дальше

В конце - шкала 0-2, 3-5 и 6+ совпадений; для каждого уровня - следующий шаг.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Внутренний финдир редко проверяет сам себя, а большой аудит часто дорог и долго. Этот чек-лист закрывает промежуток между интуицией собственника и полноценной диагностикой.

ЗОНА 01

Закупки

01

Самый частый и дорогой канал утечек в растущих компаниях.

01

Один поставщик доминирует в категории

Если на одного контрагента приходится больше 30% закупок одной категории, это сигнал. Возможны три причины: реальная уникальность поставщика, долгосрочный договор с честной скидкой или нерыночные условия в обмен на личную выгоду закупщика. Без проверки понять невозможно.

ПРОВЕРКА СФО

Запросить альтернативные предложения у 2-3 поставщиков за неделю. Если у конкурентов цены ниже на 8-15%, обсудить с закупщиком причины расхождения и слушать, как именно он отвечает.

02

Закупочные цены не пересматривались 6+ месяцев

Сырье, материалы, упаковка и услуги движутся по рынку. Если цены стоят полгода и больше, пока рынок менялся, это либо честная многолетняя скидка, либо договоренность в обход собственника. Особенно часто - на услугах: транспорт, реклама, ИТ, охрана.

ПРОВЕРКА СФО

Письменно запросить обоснование стабильности цен и проверить 2-3 крупные позиции через независимые запросы. Расхождение в 10%+ - повод копать глубже.

03

Срочные закупки без сравнения цен - больше 15% объема

Статьи «авансовые», «срочные», «представительские». Если через них проходит больше 15-20% закупок без сравнения цен, это любимый канал откатов: «срочно, выбора не было», цена - какую назвали.

ПРОВЕРКА СФО

Запросить платежи за квартал без сравнения цен. Если объем выше 15%, ввести правило трех альтернативных предложений для закупок от установленной суммы.

ЗОНА 02

Продажи и дебиторка

02

Здесь утечки не воруют, а раздаривают. Эффект для собственника тот же.

04

Скидки и бонусы клиентам - без четкой матрицы

Менеджеры дают скидки разной глубины разным клиентам, без правил и согласований. Логика «надо удержать клиента» часто верная, но без матрицы превращается в способ выполнять план продаж за счет маржи бизнеса.

■ ПРОВЕРКА CFO

Разнести выручку по марже каждой сделки за квартал и посмотреть хвост сделок ниже целевой маржи: кому, сколько, на каких условиях. Часто там 20-30% оборота с маржой 0-5%.

05

Дебиторка растет быстрее выручки

Если за квартал дебиторка выросла на 30%, а выручка - на 10%, это не «помогаем клиентам». Это менеджеры обещают что угодно ради бонуса, а финансировать эти обещания приходится собственнику из оборотного капитала.

■ ПРОВЕРКА CFO

Считать DSO ежемесячно: средняя дебиторка / выручка x дни периода. Рост DSO - системная проблема. Ориентиры: FMCG-дистрибуция 30-45 дней, B2B-услуги 45-60 дней.

06

Возвраты и пересортица идут через тех же людей, что и продажи

Классическая схема в дистрибуции и ритейле: товар «возвращается» от клиента, оформляется как брак или пересортица, а потом продается налево. Если прием возвратов делает тот же менеджер, который отгружал, контроля нет.

■ ПРОВЕРКА CFO

Проверить, кто физически принимает возвраты, кто оформляет их в учете и кто решает о списании. Если это звенья одной цепи без независимого контроля - канал открыт.

ЗОНА 03 · ЧАСТЬ 1

Склад

03

Физические активы видны всем. Но без регулярной проверки они быстро становятся слепым пятном.

07

Списания на «брак», «бой», «недостачу» - больше 2% оборота

Реальный брак, бой и естественная убыль в большинстве отраслей не превышают 0.5-1% оборота. Если в списаниях 2-5%+, это либо плохая логистика, либо системный вывод товара под видом списаний.

ПРОВЕРКА СФО

Запросить акты списаний за 6 месяцев: кто подписывал, какой товар, какие позиции лидируют. Если 80% списаний - ходовой ликвидный товар, а не сложные SKU со сроком годности, это плохой знак.

08

Инвентаризация проводится раз в год или реже

Если инвентаризация только перед годовой отчетностью «для галочки», со склада может уехать что угодно, и собственник узнает об этом через 12 месяцев. Кроме фрода, это блокирует точное понимание остатков.

ПРОВЕРКА СФО

Ввести раз в квартал выборочную инвентаризацию 5-10 позиций случайным образом, без предупреждения. Затраты минимальные, эффект на дисциплину большой.

Важно по складу

Смотреть нужно не только учет, но и физику: кто принимает товар, кто подписывает списания, кто имеет доступ к остаткам и как часто проводится внезапная выборочная инвентаризация.

ЗОНА 03 · ЧАСТЬ 2

Автопарк

03

Топливо, ремонты и сервисы выглядят как операционная рутина. Именно поэтому там удобно прятать потери.

09

Нормы расхода топлива не пересматривались год и больше

Стандартный канал утечки в автопарке: норма на 100 км установлена однажды и не меняется. Водитель сдает чеки на полный объем, реально расходует меньше, разницу забирает себе.

■ ПРОВЕРКА СФО

Сравнить установленную норму на каждую модель с фактическим средним расходом по независимым данным, например GPS-трекингу. Разница больше 8% - повод пересматривать норму.

10

Ремонты автопарка идут через один «свой» сервис

Один автосервис ремонтирует все машины, цены не сравниваются. Поставщик услуг ремонта не отличается от любого другого поставщика: здесь работают те же схемы, что в обычных закупках.

■ ПРОВЕРКА СФО

Один-два очередных ремонта прогнать через альтернативный сервис как контрольный замер. Сравнить сумму, перечень работ и обоснованность. Часто 30-40% работ не нужны или дублируются.

Контрольная точка

Если нет независимой сверки пробега, топлива, ремонтов и актов, автопарк превращается в отдельный мини-бюджет без собственника.

ЗОНА 04

Кадры и ФОТ

04

Самая чувствительная зона: суммы часто меньше, но утечки системные и живут годами.

11

«Мертвые души» в штатном расписании

Сотрудники, которых собственник лично не помнит и не видел больше месяца. Зарплата приходит, табель закрывается, налоги платятся. На крупных предприятиях с филиалами это может быть десятки людей.

ПРОВЕРКА СФО

Запросить штатное расписание. Выбрать 5-10 фамилий случайно из филиалов и спросить HR: когда вы их видели в последний раз, чем они заняты прямо сейчас. Слушать не ответ, а паузу перед ответом.

12

Премии начисляются без прозрачной формулы

Когда премия зависит от «решения руководителя», появляется ручное управление лояльностью. Это не всегда фрод, но всегда зона риска: премией можно покупать молчание, закрывать глаза на ошибки и выводить деньги через «своих».

ПРОВЕРКА СФО

Взять начисления премий за 6 месяцев и сравнить их с KPI, должностью, подразделением и результатом. Все премии без формулы и без следа согласования вынести в отдельный список.

Как читать результат

0-2

Локальные слабые места

Точечно проверьте процессы и назначьте владельцев контроля.

3-5

Утечки вероятны

Нужна короткая диагностика по самым дорогим зонам риска.

6+

Контроль не держит бизнес

Нужен разбор данных, первички и полномочий команды.

Нашли 3+ совпадения?

Вероятно, деньги уже утекают.

Следующий шаг - не большой аудит, а короткий разбор трех самых дорогих зон риска. За 45 минут можно понять, где копать первым и какой эффект может дать диагностика.

45 минут

Разговор с собственником, без команды и лишней бюрократии.

3 зоны

Определяем, где риск денег максимален.

следующий шаг

Контроль, Контроль+ или разовая диагностика.



@finspect_cfo

Артём Высоцкий

Founder · Finspect · Fractional CFO

ACCA Advanced Diploma · DipIFR · Country CFO
международной FMCG-группы · опыт групп до \$800M
оборота

TELEGRAM

@finspect_cfo

WEBSITE

finspect.ru

EMAIL

hello@finspect.ru