

## *Реорганизация финансовых функций предприятия*

- ▶ **Введение в финансовую функцию и ее процессы**
- ▶ **Обзор организационных структур**
- ▶ **Элементы финансовой функции**
- ▶ **Процесс цикла доходов**
- ▶ **Процесс цикла расходов**
- ▶ **Процессы цикла бартера и наличности**
- ▶ **Роль и ответственность отделов в организации**
- ▶ **Планы реорганизации и внедрения**
- ▶ **Домашнее задание**



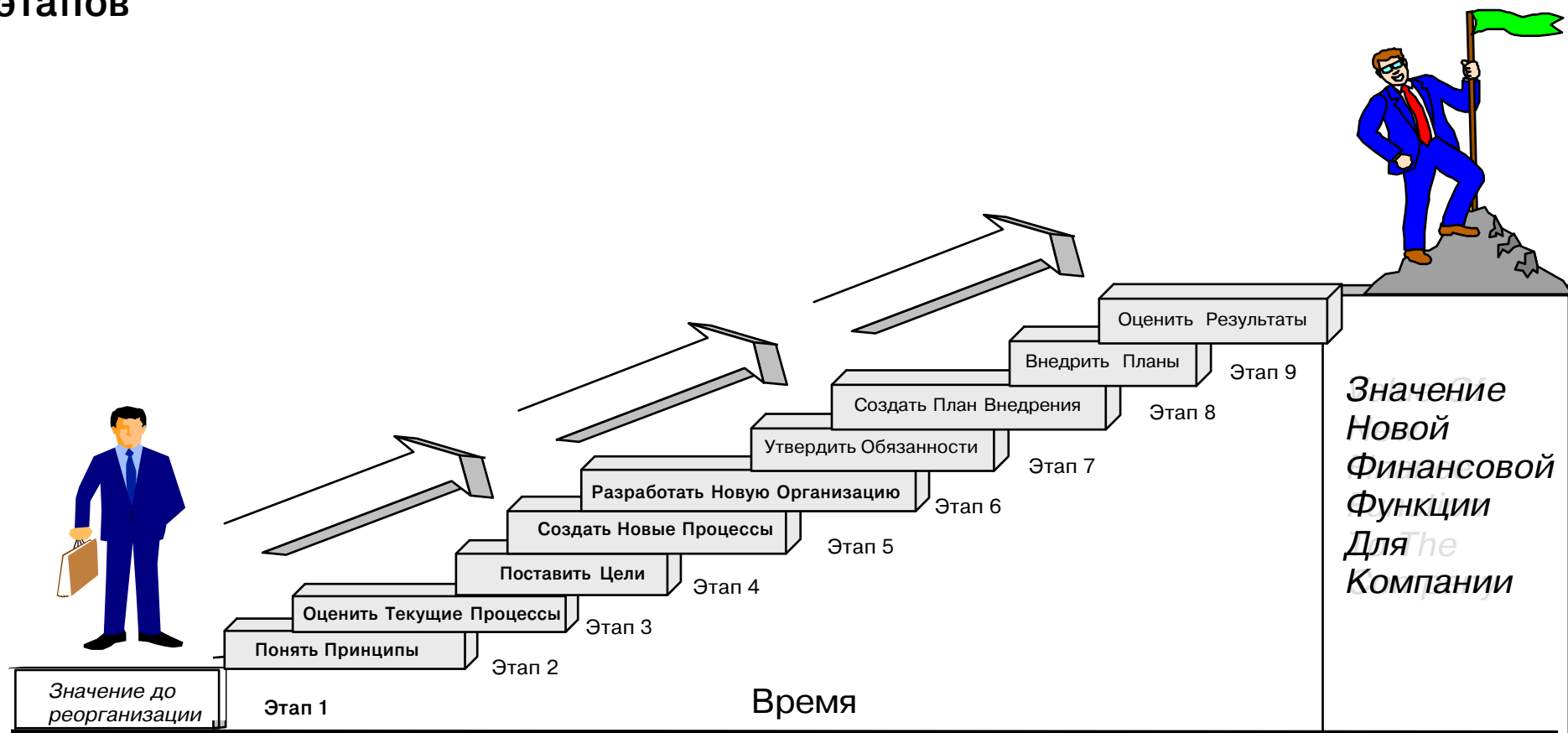
## Содержание семинара

---

- Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы
- Занятие 2: Обзор организационных структур
- Занятие 3: Элементы финансовой функции
- Занятие 4: Процесс цикла доходов
- Занятие 5: Процесс цикла расходов
- Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности
- Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации
- Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения
- Занятие 9: Домашнее задание

## Цели семинара (1)

Реорганизация финансовой функции предприятия включает в себя девять этапов



Данный метод был разработан на основе опыта, приобретенного в ходе реорганизации предприятий в России

## Цели семинара (2)

---

***Финансовый менеджмент является неотъемлемой частью общего управления предприятием и чрезвычайно важен для достижения предприятием успеха на рынке***



### ***Цели семинара:***

- Понимание необходимости реорганизации финансовой функции
- Понимание 'роли' финансовой функции в организации
- Предоставление методологии/процесса изменения порядка и проведения реорганизации финансовой функции
- Рассмотрение практических вопросов реорганизации с помощью примеров, упражнений и благодаря участию аудитории

## Формат семинара

---

*В рамках семинара предполагается активное обсуждение материала между участниками ...*



*... а также предусмотрены ситуации для анализа и домашние задания, которые помогут Вам усвоить рассматриваемый материал, получить опыт его практического применения и обсудить результаты с докладчиком*

*В ходе данного семинара мы будем пользоваться методом “освоения материала при помощи практического применения”*



## В ходе семинара мы, в основном, будем обсуждать финансовую функцию, касаясь процессов, циклов и отделов

---

- **Процесс** - серия задач или процедур, которые в совокупности способствуют завершению всей сделки
  - *Пример:* Процесс утверждения закупки основного сырья для производства
- **Цикл** - ряд последовательных процессов, которые выполняются различными отделами и направлены на выполнение четырёх основных видов деятельности - затраты, создание дохода, производство и финансирование/инвестиции
  - *Пример:* Процессы обсуждения покупки с поставщиком, утверждения покупки, получения продукции, расчета с продавцом и учёта сделки в совокупности составляют цикл затрат
- **Отдел** - подразделение предприятия, имеющее строго определенную ответственность за выполнение конкретных операций и задач определённого процесса и обладающее юрисдикцией по отношению к другим сотрудникам, выполняющим эти задачи
  - *Пример:* Финансовый отдел обычно отвечает за окончательное утверждение покупки (т.е. выполняет последнюю операцию в процессе утверждения) и уполномочен отвергнуть закупку, одобренную другими отделами

## Содержание семинара

---

**Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы**

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

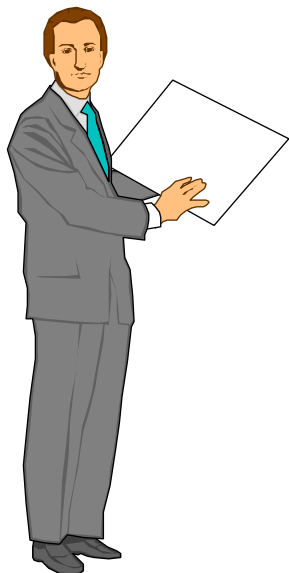
Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

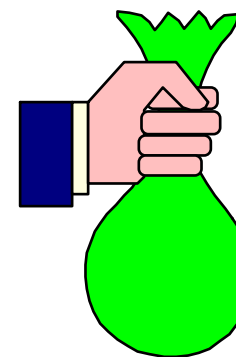
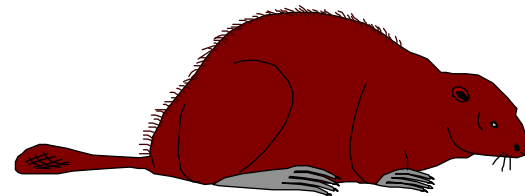
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Практический пример: АООТ Силуэт- общая информация



- Продукция: меховая одежда
- Местонахождение: Урал
- Объем продаж в 1995 г.: 70 млрд. руб.
- Чистая прибыль: 9 млрд. руб.
- Итого активы: 800 млрд. руб.
- Кол-во работников: 2000
- Акционеры:
  - Работники 41%
  - Госкомимущество 20%
  - Руководство 10%
  - Прочие 29%
- Основные заказчики: Министерства обороны и внутренних дел, крупные оптовики





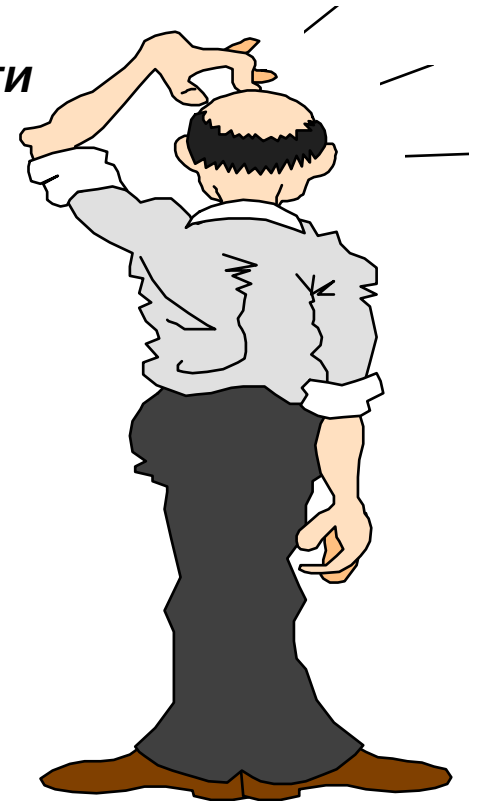
## Практический пример: АООТ Силуэт - экономическая ситуация

---

### *История вопроса*

*Виктор Любимов был недавно назначен Финансовым директором. Генеральный директор был недоволен работой предыдущего начальника финансового отдела. Виктору Любимову была предоставлена полная свобода деятельности в вопросе разработки и усовершенствования финансовой функции. Перед ним стоит ряд вопросов:*

- Какой должна быть роль финансовой функции предприятия?
- Как измерять эффективность финансовой функции?
- Как следует организовать финансовую функцию?
- Какие изменения необходимо ввести в существующую организацию?
- Как следует распределить ответственность в новой организации?
- Сколько времени необходимо и имеется для внесения указанных изменений?

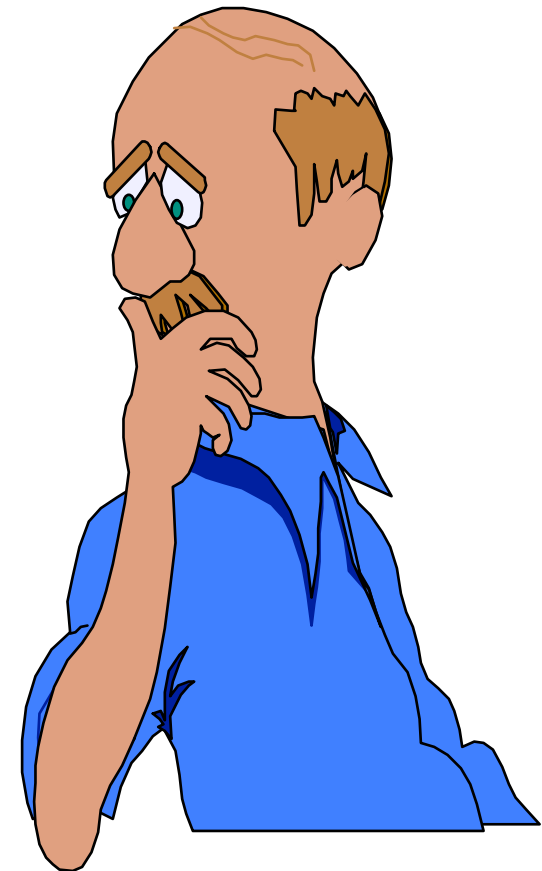


## Практический пример: АООТ Силуэт - проблемы

---

*Генеральный директор просил Виктора Любимова, в частности, уделить внимание нескольким проблемам:*

- Предприятие не смогло получить банковский кредит для удовлетворения своих потребностей в оборотных средствах
- Дебиторская задолженность составляет 25% от объема ежегодных продаж; срок 50% дебиторской задолженности составляет более 90 дней
- Выплата зарплаты была задержана на два месяца
- Многие виды продукции не приносят прибыли и ее трудно реализовать
- Счет предприятия заморожен в связи с задержками платежей
- Уровень накладных расходов слишком высок для текущего объема производства



## Практический пример: АООТ Силуэт - возможные решения

---

*Виктор Любимов попытался решить проблемы поодиночке*



- Он попытался осуществить более строгий контроль за продажами..., но оказалось, что контракты на продажу продукции даже не проходят через финансовый отдел
- Он попытался проанализировать портфель продукции..., но плановый отдел не имел последних данных по восстановительной стоимости материалов
- Он хотел составить прогноз движения денежных средств на следующий месяц..., но отдел сбыта не смог предоставить обоснованных оценок объема продаж в будущем
- Он хотел проанализировать расходы..., однако быстро запутался в бухгалтерских уловках

**И наконец, после недели безрезультатной работы Виктор Любимов осознал, что решение отдельных проблем не улучшит положение - необходим комплексный и всеобъемлющий подход...**

## Практический пример: АОТ Силуэт - основная проблема: неразвитая финансовая функция

Проблема	Необходимые действия
Компания не смогла получить банковский кредит для пополнения оборотных средств	Получение финан-ния требует проведения комплекса мер-тий, вкл. фин. анализ и изучение
Дебиторская задолженность составляет 25% объема ежегодных продаж и срок 50% дебит. задол-ти превышает 90 дней	Если имелась бы система управл. отчетности, были бы предприняты соответств. меры
Зарплата была задержана на два месяца	При управлении оборотными и ден. средствами следует предусматр. их недостаток
Многие виды продукции не приносят прибыли и ее трудно реализовать	Управление портфелем прод-ции направлено на достиж. максим. рентаб-сти выпуска продукции
Счет предприятия заморожен в связи с задержками в уплате налогов	Налоговое планирование позволяет снизить штрафы и избежать санкций
Уровень накладных расходов слишком высок для существующего объема производства	Управление расходами необходимо для создания оптимальной структуры расходов

# Успешная реорганизация финансовой функции на одном из ведущих производителей металла значительно улучшила управление финансами

---

## *До реорганизации:*

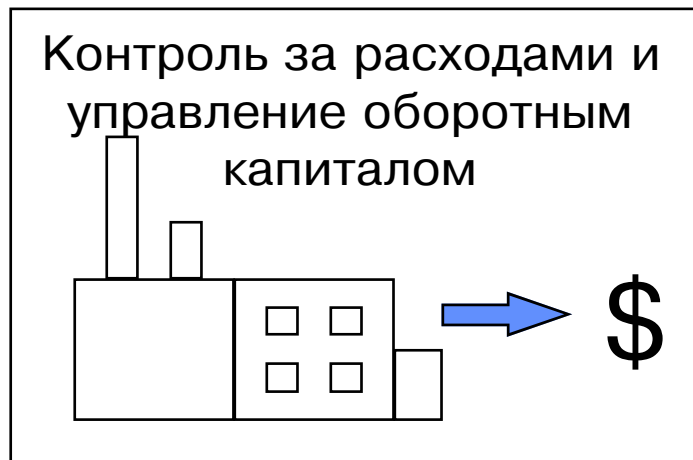
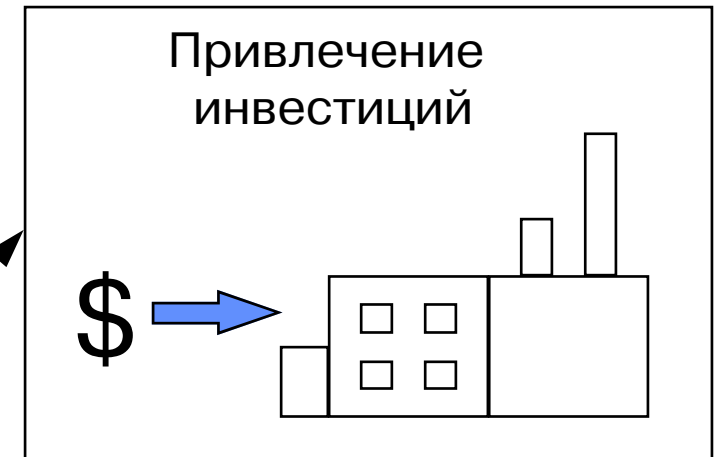
- Отсутствовала информация о кредиторской и дебиторской задолженности
- Было невозможно свести воедино информацию по ожидаемым и фактическим поступлениям и платежам
- Важные документы (контракты, счета) постоянно терялись
- Предприятию не удавалось получить кредиты в течение последнего года
- Руководство не имело информации для оценки деятельности предприятия

## *После реорганизации:*

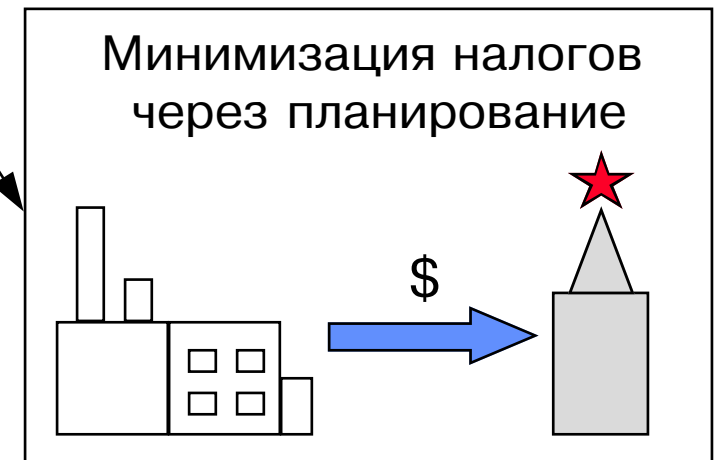
- Поставлен и функционирует без отклонений документооборот
- Вырабатывается информация для составления бюджета и предоставления руководству
- Реструктурированы долги бюджету и поставщикам
- “Обнаружено” более \$ 0.5 миллиона неиспользуемых ресурсов
- Основные финансовые задачи расписаны и распределены между конкретными лицами
- Достигнуто сокращение затрат на 10%.

# Хорошо поставленная финансовая функция необходима для успешной работы в условиях жёсткой деловой конкуренции

*Действенная финансовая функция позволит предприятию добиться материальных результатов*



Некоторые  
Задачи  
Финансовой  
Функции



# Плохо поставленная финансовая функция может привести к значительным затратам

---

## ***Отказ систем управления***

- Без систематической и полной информации об имеющихся финансовых ресурсах и обязательствах, компания может потерять до 20% своих активов\*:
  - “искаженная” калькуляция затрат может привести к неверным решениям по ценообразованию
  - расходование средств не скоординировано с поступлением средств
  - инфляционные потери и незаработанные проценты
  - затраты, которых можно было бы избежать, и многое другое

## ***Ограниченные инвестиции***

- При отсутствии четкой и эффективной финансовой функции предприятию трудно привлечь надежного иностранного/российского стратегического инвестора

## ***Нерегулярные налоговые платежи***

- Без должной постановки документооборота бухгалтеры вынуждены начислять налоги и составлять финансовую отчетность на основе искаженных калькуляции прибыли и затрат

## ***Управление ростом***

- Без четкого определения роли и результатов работы финансовой функции развивающиеся российские компании часто распадаются или переживают периоды тяжелого финансового кризиса.

Источник: \* - Журнал Эксперт, #15 от 15.04.96, стр. 26

## Основная обязанность финансовой функции состоит в оптимизации использования предприятием своих ресурсов

---

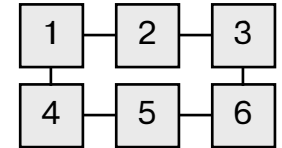
*Финансовая функция - это совокупность необходимых процессов, циклов и отделов, которые, взятые вместе:*

- Способствуют получению выручки на всех стадиях с помощью проведения финансового анализа
- Управляют расходами с помощью анализа необходимости закупок, утверждения всех расходов (включая капиталовложения) в масштабе всего предприятия
- Следят за имеющимися финансовыми средствами и обязательствами
- Управляют поступлениями и расходованиями денежных средств, включая оплату налогов
- Ведут поиск оптимальных источников и условий финансирования
- Способствуют проведению бартерных операций
- Осуществляет финансовый анализ проектов на всех этапах
- Выполняют работу по составлению бюджета, планированию и прогнозированию как для предприятия, так и его подразделений
- Учитывают и регистрируют каждую операцию, проводимую предприятием
- Способствуют распределению заработанного сотрудникам и акционерам



## Общие принципы организации финансовой функции

---

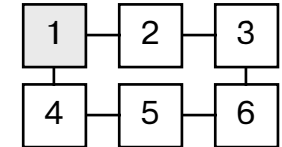


- 1 Организуйте работу предприятия вокруг основных процессов, а не вокруг заданий или людей
- 2 Выполняйте каждую важную операцию только в одном отделе
- 3 Упростите организационную структуру и сократите в ней число уровней
- 4 Вознаграждайте за хорошую работу пропорционально вкладу работника в прибыль предприятия
- 5 Информируйте и обучайте всех работников
- 6 Не бойтесь вносить существенные изменения

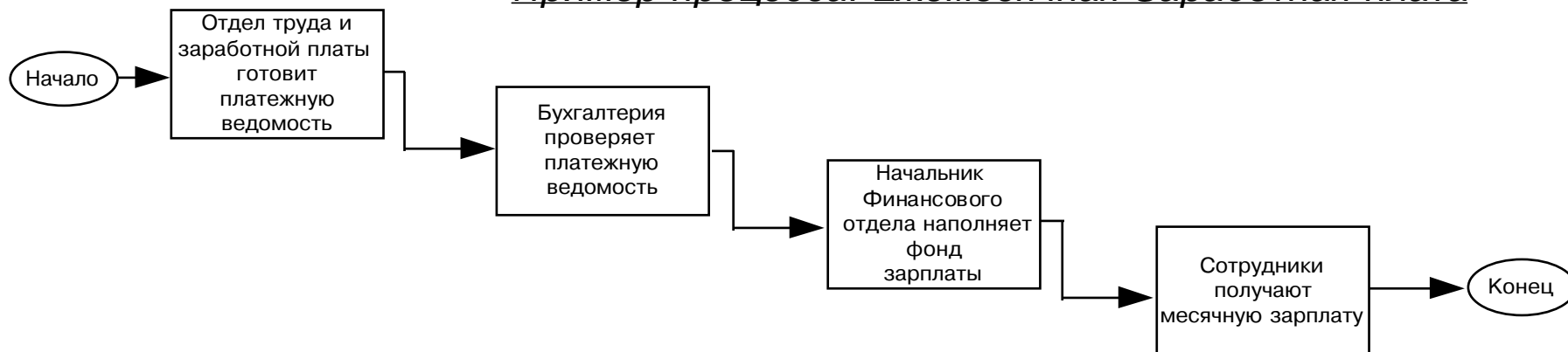
# Реорганизуем финансовую функцию в предприятии вокруг основных финансовых процессов

## Что такое процесс?

- Последовательность заданий или процедур, которые в совокупности облегчают завершение операции
  - *Пример:* все усилия, которые направлены на принятие и выполнение заказа покупателя, доставку товаров и учёт продажи, представляют собой единый процесс - процесс продажи
- Обычно процесс представляет собой завершённую операцию
  - *Пример:* Четыре основополагающих операции - это продажа, получение платежей, покупка и оплата



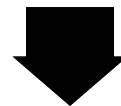
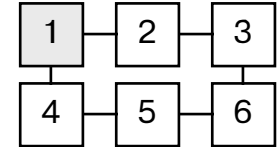
### Пример процесса: Ежемесячная Зарботная плата



## Содание организационной структуры именно вокруг процессов необходимо, поскольку...

---

- Процессы, а не функции, должны определять или определяют характер работы организации
- Процессы, взятые в совокупности, делают возможным завершение операций
- Процессы усвершенствуются с течением времени, однако они изменяются не так стремительно, как другие ресурсы организации
- Основополагающие процессы организации продолжают жить после того, как уволился отдельный менеджер или сотрудник
- Руководство и сотрудники зачастую ограничены неоптимальными процессами

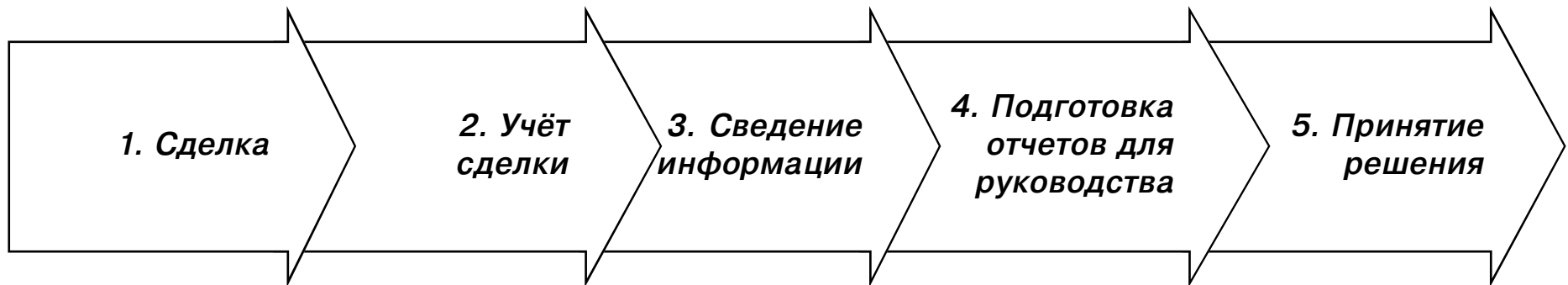
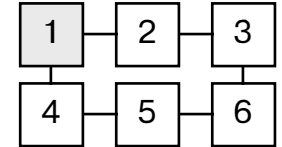


**В конечном итоге финансовый процесс, а не функция, должен связывать смежные задания на производство продукта или оказание услуги покупателю, поставщику, финансовому учреждению или руководству**

Примечание: Отдельные процессы будут детально обсуждаться в следующих секциях семинара.

# Процессы являются ключом к эффективной финансовой структуре

- Потоки информации в процессе должны быть по возможности просты
- Данные должны поступать к тем людям, кому эта информация действительно необходима

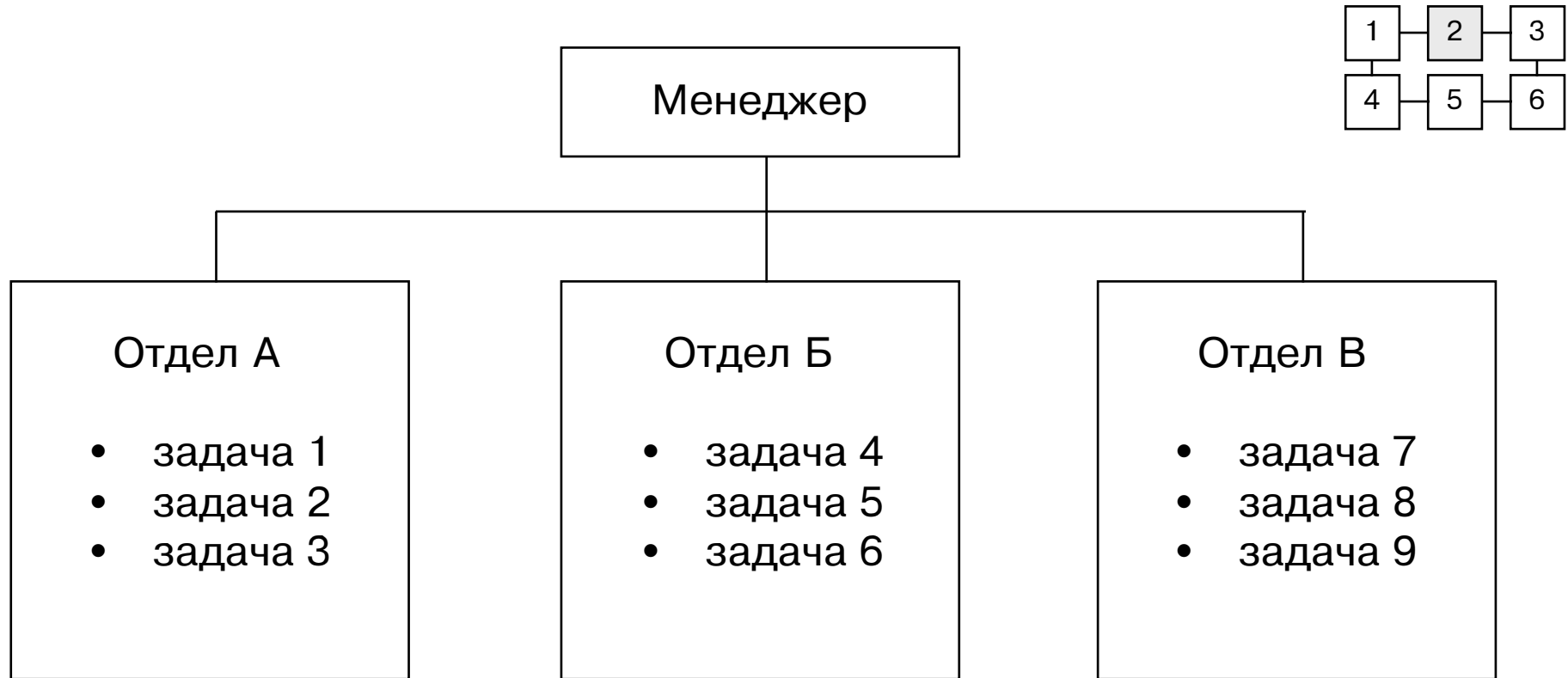


- Если процесс поставлен верно, то реальный уровень затрат минимален.
- Не происходит дублирования усилий и конфликтов, возникающих при пересечении зон влияния

**Все необходимые финансовые процессы должны быть поставлены при учреждении/реорганизации финансовых служб**

**Выполняйте каждую важную задачу только в одном отделе ...**

---

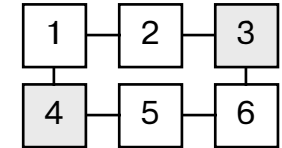


**...и храните всю информацию по этой задаче в одном месте**

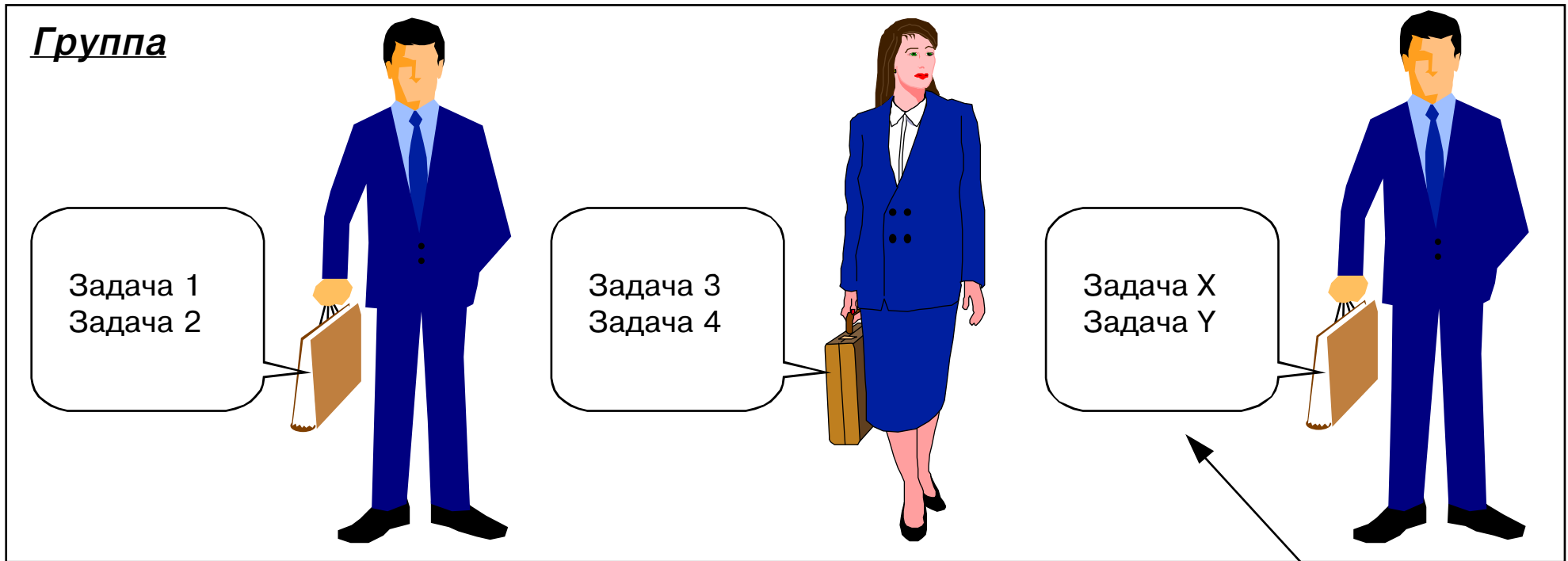
Примечание: отдельные операции будут детально обсуждаться в следующих секциях семинара

# Базируйте отношения между сотрудниками на принципах ответственности

*Распределите задания между отдельными людьми и возложите ответственность за задачу на её 'владельца'*



Отдел А



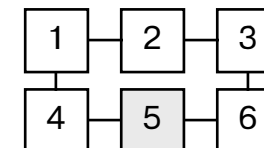
*Поощряйте сотрудников на основании вклада в общее дело*

Не более,  
чем 6-7

Примечание: Способность человека достигать качественных результатов резко уменьшается при одновременной работе над более чем десятью задачами.

## Вкладывайте средства в обучение ваших сотрудников

Разработайте график, предусматривающий частое обучение всех сотрудников

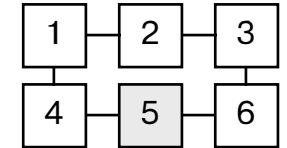


Каждый сотрудник отдела должен хорошо представлять все операции отдела

## Развивайте кадры вашей компании и сделайте своих сотрудников способными внедрить идеи руководства

---

*Постоянное обучение сотрудников совершенно необходимо, поскольку ...*

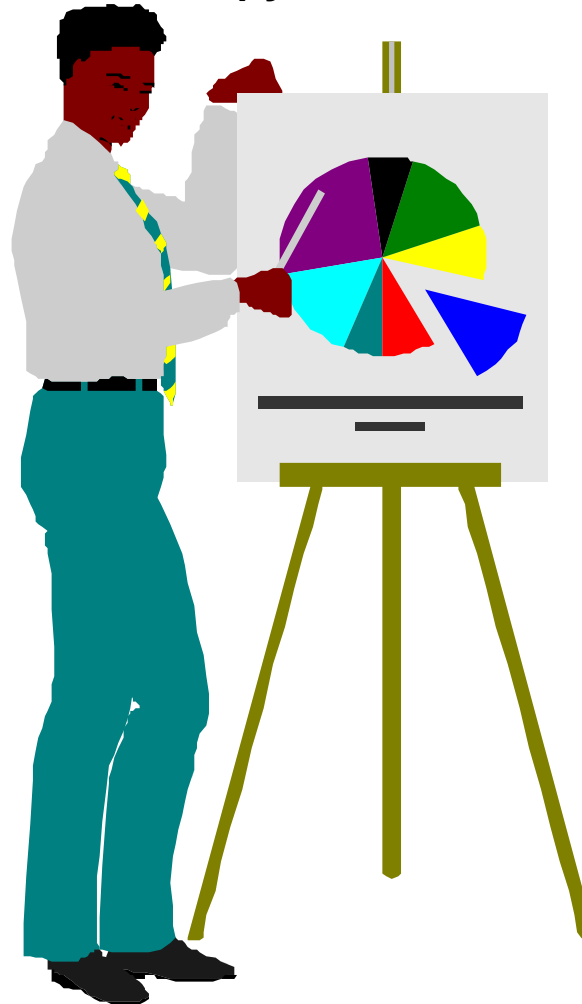
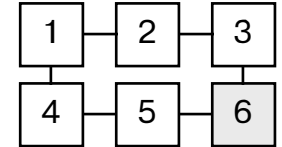


- Бизнес постоянно меняется, средства и навыки устаревают, если только их не развивать на постоянной основе
- Профессионалы всегда в дефиците, так что развивайте своих собственных сотрудников в профессионалов
- Обучение - это инвестиции в величайший капитал - людей
- Обучение стимулирует сотрудников, дает им чувство общности целей и уверенность, что руководство ценит своих сотрудников
- Обучение имеющихся сотрудников повышает уровень предприятия в целом
- Обучение может выявить недостающие навыки
- Обучение, как правило, дешевле найма на работу новых специалистов
- Обучение гарантирует распространение накопленных знаний и информации в масштабе всего предприятия



# Найти то, что будет работать наилучшим образом в вашем предприятии

*Экспериментируйте - но планируйте и держите руку на пульсе экспериментов, базируясь на основе выработанных принципов и целей реорганизации финансовой функции*



## Содержание семинара

---

**Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы**

**Занятие 2: Обзор организационных структур**

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

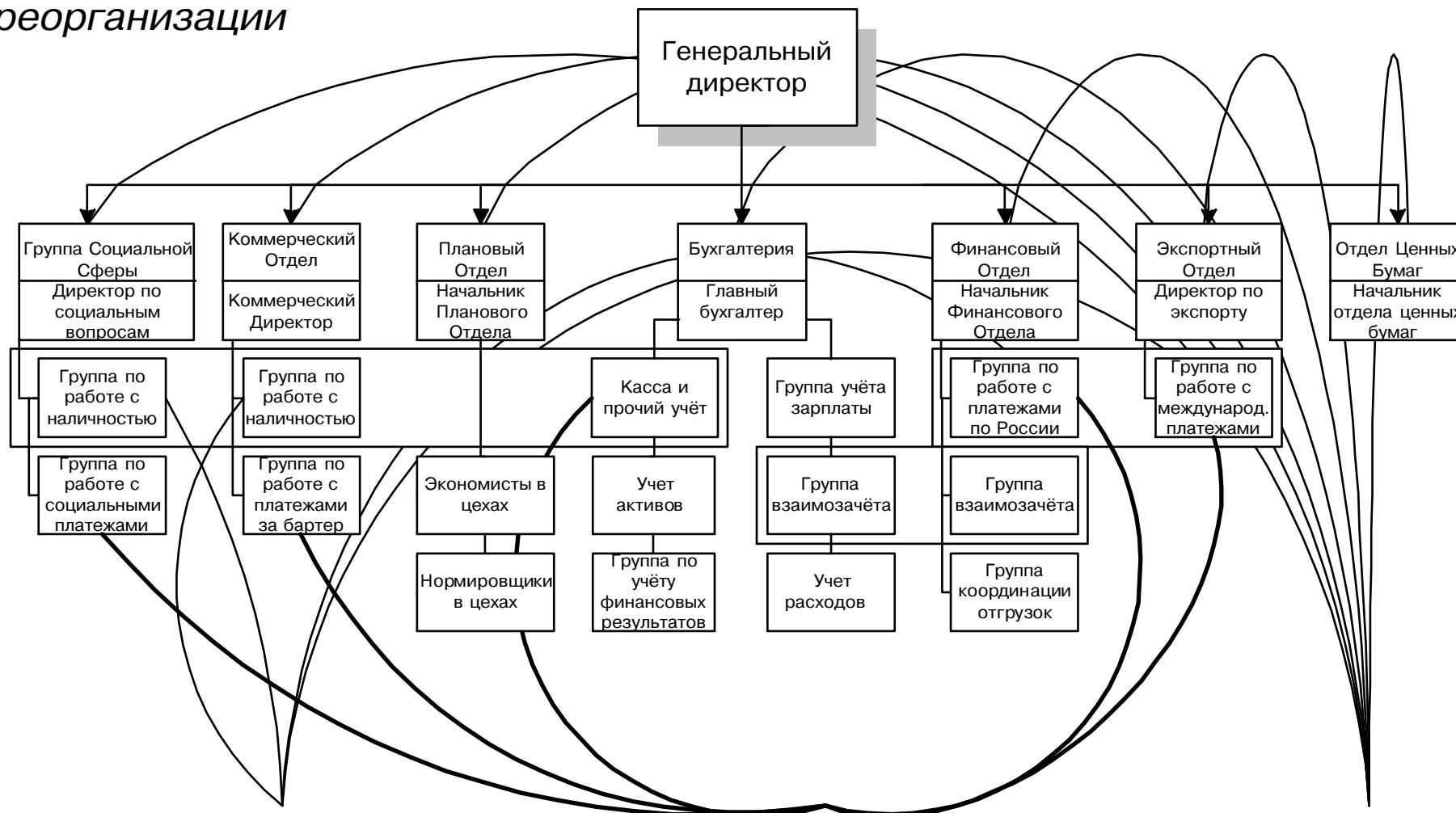
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

# Типичная организационная структура российских предприятий приводит к нечеткому распределению ответственности, конфликту интересов и неэффективности

*Пример: финансовая функция на российском предприятии до реорганизации*



Финансовая Организация

Покупатель или Поставщик

Отдел-Пользователь

## Общие проблемы, создаваемые существующей структурой

---

- Руководству приходится обращаться во многие отделы, чтобы получить полную информацию по конкретному вопросу:
  - *Пример:* информация о дебиторской задолженности хранится в финансовом отделе, отделе экспорта, коммерческом отделе (продажи по бартеру) и жилищно-коммунальном отделе
- Некоторые важные функции не выполняются, что приводит к неэффективности управления:
  - *Пример:* анализ расходов, анализ денежных потоков, сбор дебиторской задолженности
- Неопределенность в разделении обязанностей и ответственности между отделами может привести к ненужным конфликтам между отделами и к тому, что никто не будет заниматься этим:
  - *Пример:* бухгалтеры не проводят определенных сверок по операциям, поскольку считают, что эту работу должен выполнять отдел сбыта
- Данные, предоставляемые руководству, зачастую несовместимы и неоднородны от отдела к отделу и по времени:
  - *Пример:* на одном предприятии отгрузка продукции покупателям в пределах СНГ регистрировалась двумя отделами, экспортным отделом и финансовым отделом
  - *Пример:* информация по сбыту, хранящаяся в коммерческом отделе, обычно неполная или искажена

## Проблемы - продолжение

---

- Однородные задачи выполняются отделами независимо и по-разному, в то время как следовало бы выполнять их согласованно и единообразно, в связи с чем подрывается эффективность как получаемых данных, так и результатов:
  - *Пример:* утверждение продаж часто происходит в различных местах предприятия: в коммерческом отделе, отделе сбыта, в офисе руководства высшего звена, финансовом отделе
- Ответственность не всегда сочетается с полномочиями:
  - *Пример:* руководство среднего звена часто получает конкретные задания, однако некоторые руководители могут не захотеть работать вместе, поскольку они “не были информированы Генеральным директором”
- Некоторые нефинансовые функции выполняются в рамках финансовой структуры, тем самым снижая эффективность финансовой функции:
  - *Пример:* на одном предприятии руководство отгрузкой продукции осуществлялось из финансового отдела
- Сроки документооборота редко соблюдаются, что приводит к опасности штрафов и взысканий за неправильное исчисление налогов и к финансовым потерям в ходе текущих операций:
  - *Пример:* бухгалтеры зачастую не в состоянии закрыть счета в конце месяца, поскольку другие отделы не представили необходимых документов.

## Проблемы - продолжение

---

- Чисто бухгалтерские функции часто превалируют над финансовой функцией - бухгалтеры в конечном счете несут ответственность перед государственными органами и на все другие отделы смотрят как на менее важные:
  - *Пример:* время от времени бухгалтеры могут приходить в отчаяние, поскольку некоторые операции предприятия плохо структурированы, что приводит к налоговым штрафам
  - *Пример:* обычно финансовая функция слабо развита и не является основной на предприятии. В результате налоговые соображения и вопросы отчетности доминируют над принятием решений
- Финансовые учреждения часто недовольны количеством действующих отделов и заинтересованных третьих сторон:
  - *Пример:* платежи часто приходят от многих сторон (поскольку банковский счет может быть заморожен), таким образом, банк должен связываться с несколькими отделами различных организаций
- Ни один менеджер не ведет целенаправленной работы по направлению и координации финансовой деятельности
- Бухгалтеры цехов отчитываются перед руководителем цеха и не являются независимыми, тем самым они заинтересованы в обслуживании потребностей своих цехов, а не всего предприятия
- Покупатели и поставщики не имеют единой точки для контактов

## Плохо работающая финансовая функция может привести к финансовой катастрофе предприятия

Невыполненные или плохо выполненные задачи	Последствия
Отслеживание дебиторской задолженности	Безнад. долги, просроч. платежи, высокая стоимость оборот. средств
Краткосрочный и долгосрочный прогноз движения наличности	Пред-е прибегает к дорогостоящ. управ-ю сред-ми в условиях кризиса
Определение залога и неиспользуемых активов	Слабое использование активов - увеличение стоимости финансир.
Составление бюджета и анализ отклонений от плана	Руководство не может принять правильных решений
Бухгалтеры в цехах подчиняются начальникам цехов	Предвзятая калькуляция затрат и неверные ценовые решения
Координация финансовой функции	Разбалансированная финансовая функция
Соблюдение сроков документооборота	Раздражение сотрудников, опасность налоговых санкций
Управленческий учёт	Руководство не знает реальных результатов деятельности предприятия

## Анализ предприятий с проблемами ликвидности показал, что основной причиной являлась слабая финансовая функция

---

### *10 наиболее общих причин банкротства:*

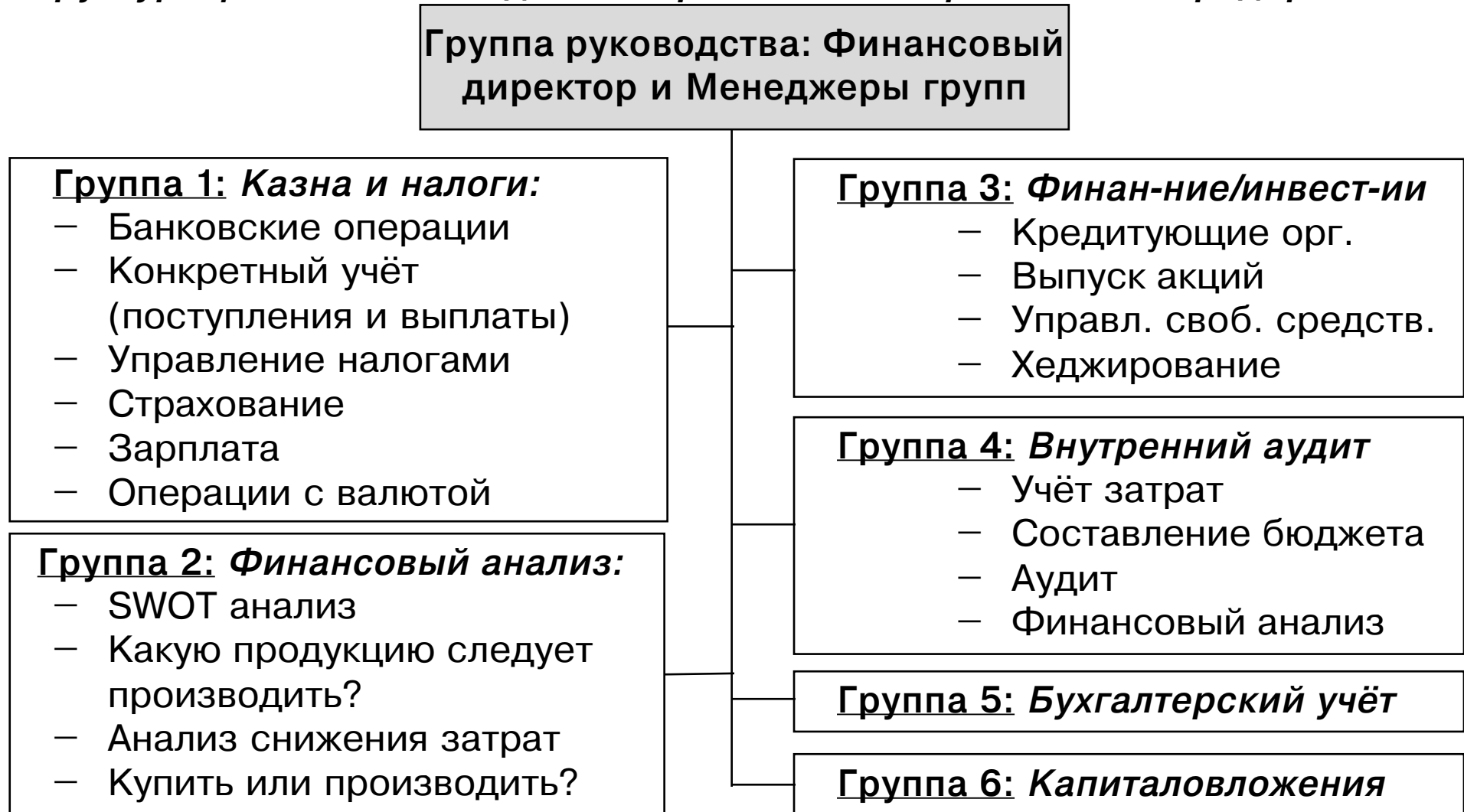
- Длительное непогашение векселей и дебиторской задолженности
- Неправильное ценообразование
- Расточительное расходование средств
- Чрезмерная кредиторская задолженность
- Недостаток оборотных средств
- Ограниченный акционерный капитал по сравнению с заемными средствами
- Чрезмерные капиталовложения в основные средства
- Плохое управление денежными потоками
- Предоставление чрезмерных скидок
- Политика продажи в кредит

**Всех этих проблем можно бы было избежать при нормально работающей финансовой функции**



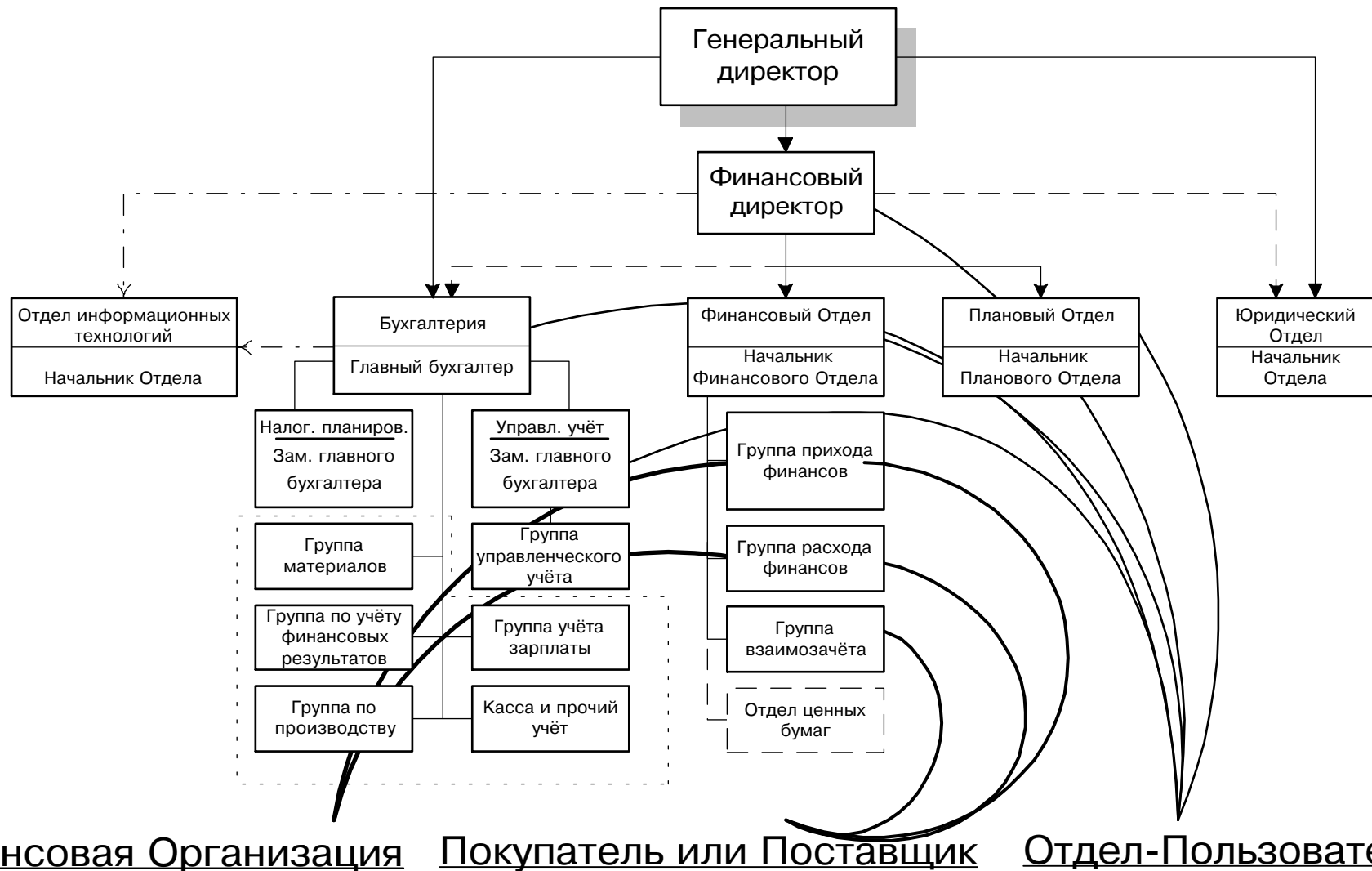
# Финансовый отдел американского/европейского предприятия более консолидирован по сравнению с финансовым отделом на типичном российском предприятии

## Структура финансового отдела американского/европейского предприятия



Примечание: SWOT = Анализ сильных и слабых сторон предприятия, рыночных возможностей и угроз.

# Предлагаемая формальная структура эффективной финансовой функции производственного предприятия среднего размера



## Преимущества предлагаемой альтернативной структуры - определение ответственности, ролей, эффективности

---

### *Преимущества предложенной структуры*

- Информация передается быстрее, что дает возможность ускорить анализ, повысить надёжность и сократить сроки отчетности
- Централизует финансовое руководство и хранение информации
- Возлагает полную ответственность за руководство финансовой функцией, финансовую отчетность (но не бухгалтерский учет) и обеспечение внутреннего контроля/информирования руководства на Финансового Директора.
- Связывает полномочия с ответственностью
- Преследует интересы предприятия, а не его подразделений
- Поручения исходят из единого координирующего источника и поэтому не дублируются
- Способствует накоплению финансовых навыков в бухгалтерии и финансовом отделе
- Единообразие подхода и анализа

## Описание должностных обязанностей: финансовый директор

---

- Основные обязанности:
  - принимает полную ответственность за финансовую функцию
  - устанавливает финансовую политику и выработывает цели
  - следит за финансовыми итогами работы
- Ключевые задачи:
  - руководит операциями финансового и планового отделов
  - разрабатывает и внедряет эффективные процессы управления оборотным капиталом, планирования и управленческой отчетности
  - поддерживает отношения с банками и финансовыми учреждениями, договаривается о финансировании с минимальными затратами
  - отчитывается перед акционерами
  - обеспечивает соблюдение всех требований к отчетности и налогам
  - принимает и формирует профессиональные кадры
- Необходимый опыт работы и образование:
  - высшее экономическое и финансовое образование
  - 7 - 10 лет работы в соответствующей сфере, в том числе 3-5 лет в составе финансового руководства высшего звена
  - сильные способности к анализу и управлению
  - знание компьютера

## Описание должностных обязанностей: начальник финансового отдела (финансовый менеджер)

---

- Основные обязанности:
  - осуществляет текущее управление финансовыми операциями предприятия
- Ключевые задачи:
  - руководит работой сотрудников отдела
  - разрабатывает процесс утверждения продаж, покупок и бартерных сделок
  - Управляет дебиторской и кредиторской задолженностью
  - обеспечивает своевременную проплату и взаимозачёт
  - контролирует краткосрочное управление денежными средствами, составление бюджетов и прогнозов
  - устанавливает потребность в оборотных средствах
  - договаривается о краткосрочных банковских ссудах
  - проводит финансовый анализ, способствующий принятию решений руководством
- Необходимый опыт работы и образование:
  - высшее экономическое/финансовое образование
  - 4-5 лет работы в указанной сфере
  - сильные способности к анализу и управлению
  - знание компьютера

## Описание должностных обязанностей: начальник планового отдела

---

- Основные обязанности:
  - планирует работу и анализирует результаты хозяйственной деятельности предприятия
- Ключевые задачи:
  - руководит работой сотрудников отдела
  - координирует разработку месячных, квартальных и годовых планов
  - анализирует отклонения от планов
  - разрабатывает и руководит учетом затрат на производство
  - анализирует динамику затрат, предлагает методы снижения затрат
  - разрабатывает политику ценообразования предприятия
  - проводит анализ доходности типов продукции, индивидуальных подразделений и всего предприятия
  - проводит экономический анализ для обоснования решений руководства
  - готовит отраслевые и государственные статистические отчеты
- Необходимый опыт работы и образование:
  - высшее экономическое и финансовое образование
  - 4 -5 лет работы в соответствующей сфере
  - сильные способности к анализу и управлению
  - знание компьютера

При выборе квалифицированного персонала для занятия должностей в рамках финансовой функции важно указать направление, в котором будет работать каждый отдел

---

*Ключевыми отделами в рамках финансовой функции являются отдел бухгалтерского учета, финансовый и планирования*



## Финансовый отдел отвечает за управление финансовыми ресурсами предприятия и утверждение сделок

### **Финансовый отдел должен выполнять следующие функции:**

- Пересматривать условия продаж в кредит и утверждать контракты на продажу
- Управлять дебиторской задолженностью: отслеживать задолженность и ежедневное поступление оплаты, готовить сводки по задолженности, принимать меры к получению непогашенной дебиторской задолженности (это не означает, отдел сбыта не несет ответственности за получение платежей)
- Утверждать бартерные операции
- Утверждать заказы на покупку, проверив наличие ресурсов
- Управлять кредиторской задолженностью
- Своевременно проводить проплату через банки
- Контролировать краткосрочное управление средствами с помощью еженедельного составления бюджетов денежных средств
- Анализировать ликвидность предприятия
- Определять потребность в оборотных средствах, получать банковские кредиты (в случае необходимости)
- Анализировать возможности для инвестиций и продаж активов;
- Проводить иной финансовый анализ для содействия принятию решений руководством



Примечание: Обязанности финансового отдела будут обсуждены подробно в других разделах семинара.



## Создайте группу управленческого учёта в составе бухгалтерского отдела, чьей основной задачей должно быть удовлетворение всех информационных запросов руководства

---

*В долгосрочной перспективе группа управленческого учёта может взять на себя обязанность внутренней независимой аудиторской группы*



*Ежемесячный пакет финансовых документов, который готовит группа управленческого учёта, включает:*

- Трансформированный баланс
- Подробный отчёт о прибылях и убытках (в формате переменные-постоянные расходы и в стандартном формате)
- Отчёт о движении денежных средств
- Отчеты об использовании прибыли
- Анализ точки безубыточности
- Анализ продаж с точки зрения вклада на покрытие постоянных расходов
- Коэффициентный анализ
- Анализ факторов затрат, изменений реальных затрат за прошедший период, анализ отклонений, включающий плановые издержки и нормативные производственные издержки

## Плановый отдел должен дополнять финансовый отдел и бухгалтерию

---

- Разрабатывает прогнозные планы производственной деятельности совместно с отделом сбыта, производственным и инженерным отделами
- Разрабатывает ежеквартальные бюджеты и утверждает бюджеты отделений, отделов и подразделений предприятия
- Разрабатывает и отслеживает производственные издержки и нормативы потребления
- Рассчитывает сметные издержки для всех видов продукции/услуг, включая трансферты между подразделениями предприятия
- Готовит информацию о ценнообразовании (совместно с другими отделами)
- Оценивает балансы незавершённого производства по номенклатурно по состоянию на первый день каждого месяца
- Совместно с финансовым отделом разрабатывает инвестиционные меморандумы, бизнес-планы, предложения и прочие внешние документы (принимает на себя окончательную ответственность)
- Готовит необходимые ведомственные и государственные формы статистической отчетности совместно с отделом маркетинга
- Оценивает расходы на поддержание социальной сферы



## Неквалифицированный персонал может в большей степени ограничивать предприятие, чем плохие процессы

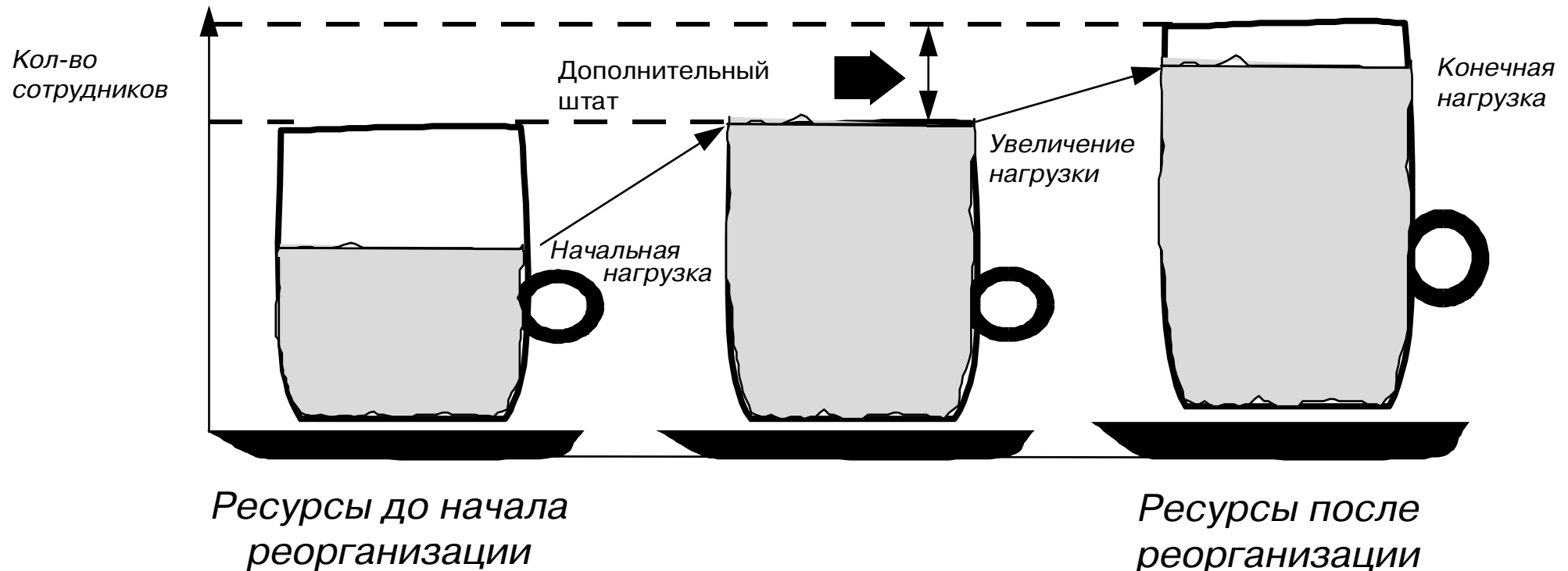
---

### *Примеры пробелов в квалификации персонала российских предприятий*

- Начальник финансового отдела не умеет пользоваться программами по работе с электронными таблицами, которые имеет предприятие
- Сотрудники финансового отдела не понимают концепции денежных потоков
- Главный бухгалтер не может рассчитать точку безубыточной работы предприятия
- Бухгалтерия использует компьютеры только для распечатки счетов
- Отдел планирования подготавливает бюджеты продаж на основе данных о ежегодных объемах продаж
- Главный бухгалтер не может должным образом организовать документооборот на предприятии
- Начальник отдела планирования не может организовать процесс планирования в масштабе всего предприятия
- Начальник отдела планирования производства не может своевременно предсказать потребности в материалах по подписанным контрактам

## Реальную потребность в сотрудниках оценивайте только на этапе внедрения, используя подход последовательного увеличения

*При изменении сложных функций, как финансовая функция, оптимальные решения по распределению ресурсов принимаются постепенно*



Количество сотрудников должно быть достаточным для выполнения работы, но не больше;  
Составьте график работ для максимального использования времени (циклы составления финансовой отчетности вставлены между циклами выплаты зарплаты и оплаты счетов);  
Организуйте систему замены на случай болезни или отпуска ведущих сотрудников.

## Что может быть сделано для улучшения работы финансовой функции?

---

### *Самое важное:*

- Совместно с высшим руководством придите к необходимости реорганизации финансовой функции и согласуйте цели ее реорганизации
- Соберите группу по реорганизации во главе с Финансовым директором

### *Начните с:*

- Объединения и централизации финансовой функции, ее деятельности и процессов
- Обучения и найма новых квалифицированных сотрудников, в случае необходимости
- Назначения Финансового директора для руководства финансовой функцией, или расширения полномочий и ответственности существующего Финансового директора
- Изменения финансовых операций на более гармоничные и синхронные
- Введения того, чтобы каждый отчитывался за выполнение конкретной операции
- Составления бюджетов как можно быстрее
- Обеспечения согласованности вырабатываемых данных

## Задачей группы реорганизации является оценка существующей финансовой функции, создание и разработка плана перехода от существующей финансовой функции к желаемой

---

- Создайте *Группу реорганизации*, куда по меньшей мере входят:
  - Финансовый директор
  - Начальник финансового отдела
  - Начальник планового отдела
  - Главный бухгалтер
  - Представители из каждого отдела-пользователя: сбыта, снабжения и т.д.;
  - группа должна привлекать сотрудников из финансовых служб для проведения различных видов анализа
- Назначьте Финансового директора возглавить реорганизацию и сообщать промежуточные результаты Генеральному директору
- Передайте группе соответствующие полномочия и ответственность
- Подпишите приказ, который установит и закрепит сроки реорганизации
- Генеральный директор встречается с группой на еженедельной основе и заслушивает доклад о ходе работ



*Создание плана реорганизации*

## План реорганизации разрабатывается Группой реорганизации

---

### *Предлагаемое содержание плана реорганизации:*

- Цели и задачи новой централизованной финансовой структуры
- Оценка текущих процессов, финансовой функции и её структуры, включая определение сильных и слабых сторон
- Предлагаемые новые процессы с комментариями:
  - Доходы
  - Расходы
  - Поступления по бартеру
  - Продажи по бартеру третьим сторонам
  - Наличность
  - Системы контроля
- Предлагаемая организационная структура (включая планируемый штат)
- Разделение обязанностей и ответственности между отделами:
  - Финансовый отдел
  - Бухгалтерия
  - Плановый отдел

## Содержание плана реорганизации - продолжение

---

- Другие аспекты предлагаемой финансовой структуры:
  - требования к штатному составу и планируемый найм персонала
  - предполагаемые совместные оперативки отделов, их участники и повестка дня
  - распределение обязанностей и ответственности
- Рекомендации другим отделам:
  - сбыта
  - снабжения
  - другим
- Критерии успешной работы
- Содержание ежемесячного пакета управленческой информации (содержание пакета рассматривается в других модулях)
- Стратегия компьютеризации
- Размещение персонала
- Оплата персоналу



## Содержание семинара

---

Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы

Занятие 2: Обзор организационных структур

**Занятие 3: Элементы финансовой функции**

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

**Результаты от изменений возникают уже по ходу процесса, однако полная значимость реорганизации будет выявлена в конце**

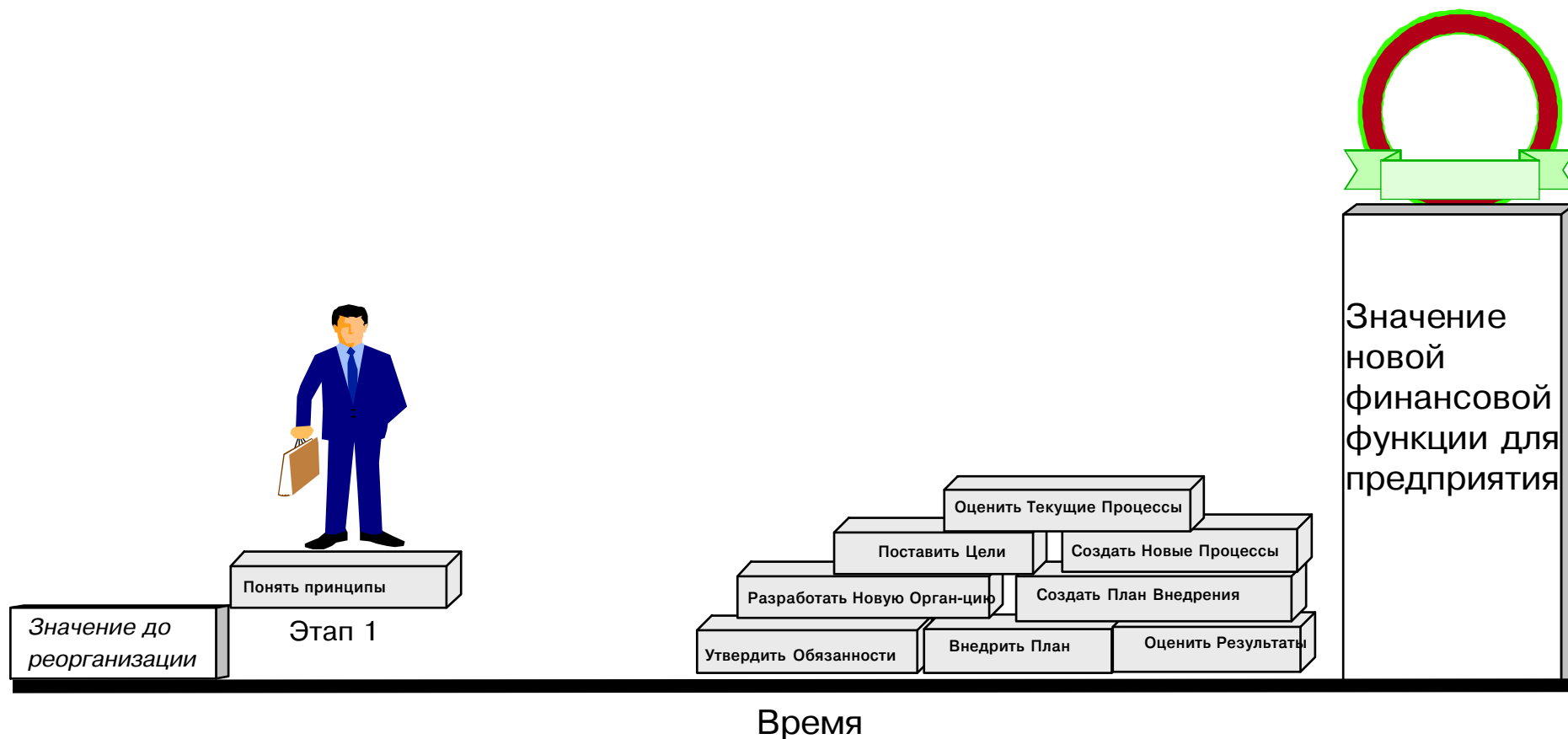
---

*Наиболее значительные результаты достигаются с течением времени по ходу развития и роста предприятия, когда появляется необходимость и востребовываются все возможности новой финансовой функции*



# Этап 1: Понять принципы организации финансовой функции

## Фазы плана реорганизации финансовой функции



## Процессы на каждом предприятии можно объединить в четыре 'цикла'

---

*Последовательные процессы составляют циклы:*

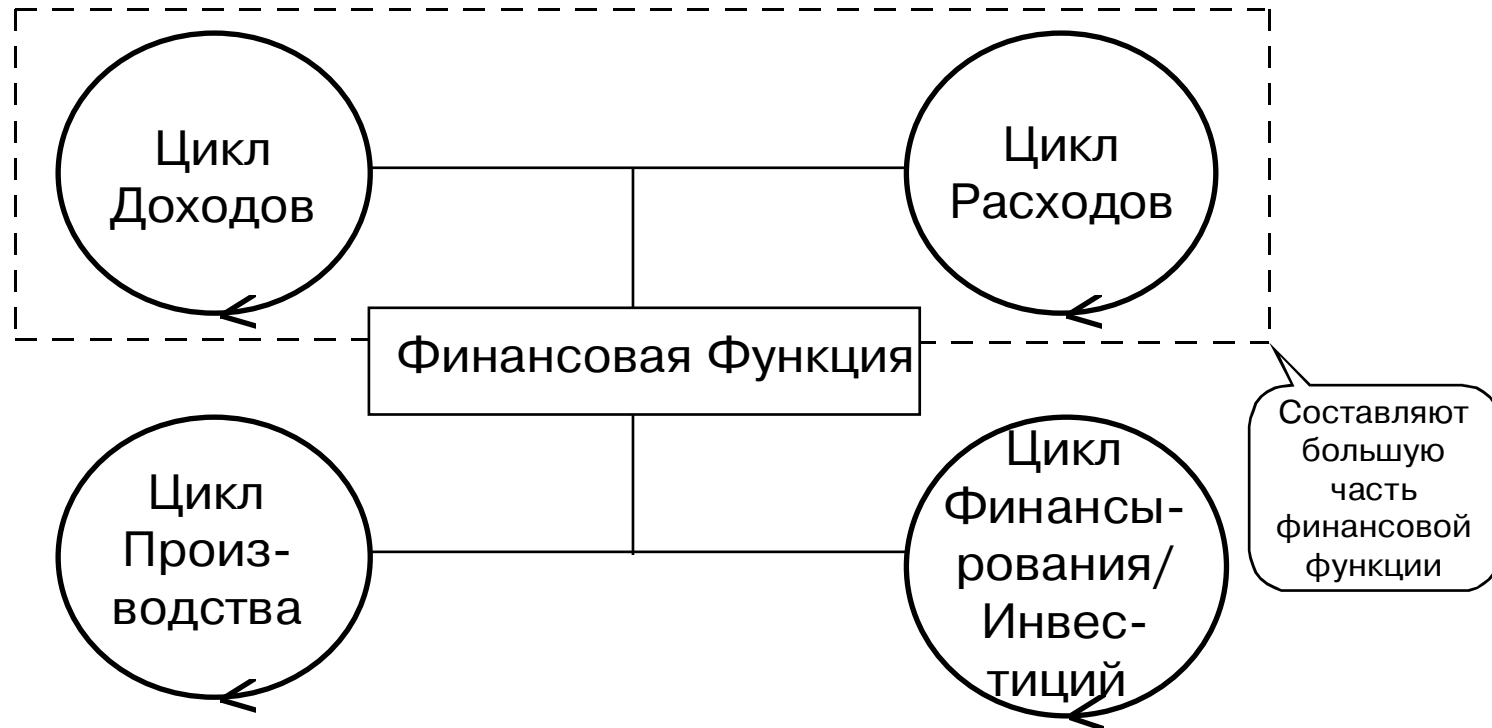
- Цикл Расходов: покупка товаров и приобретение услуг от сторонних организаций
- Цикл Производства: использование сырья и материалов, рабочей силы и добавленной стоимости для производства конечного продукта
- Цикл Доходов: продажа/обмен товаров и предоставление услуг сторонним организациям
- Цикл Финансирования/Инвестиций: получение денежных средств и инвестирование их в основные фонды



**Каждое предприятие может быть рассмотрено  
с точки зрения четырех указанных циклов**

# Элементы финансовой функции присутствуют во всех основных четырех циклах предприятия

*Финансовая функция выходит за пределы финансового отдела и охватывает практически все отделы предприятия*



*Цикл Доходов*

*Цикл Расходов*

*Цикл Производства*

*Цикл Финансирования*

Запрашивающий Отдел

Финансовый Отдел

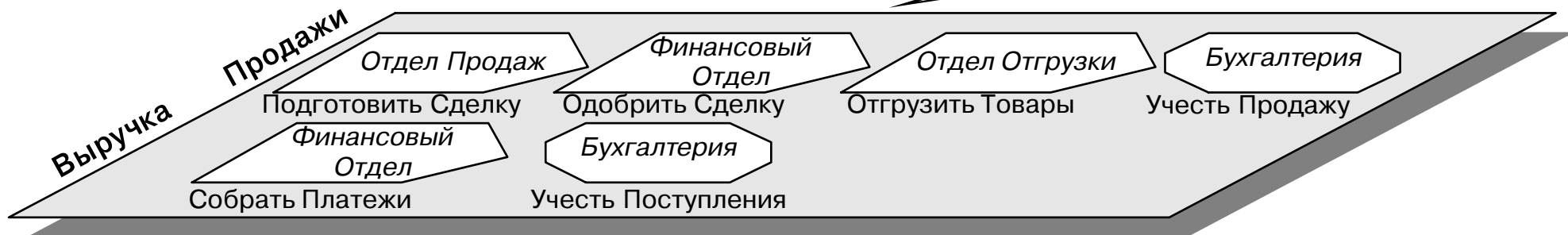
Примечание: Циклы Доходов и Расходов, как наиболее важные, будут подробно рассмотрены. Цикл Производства зависит от специфики деятельности предприятия. Цикл Финансирования рассматривается в модуле Корпоративных Финансов.

# Циклы состоят из последовательных процессов, выполняемых различными отделами

Цикл доходов состоит в основном из продаж продукции предприятия и сбора дебиторской задолженности...

## ЦИКЛ ДОХОДОВ

Финансовый отдел играет ключевую роль в обеспечении оплаты для предприятия



... в то время как цикл расходов состоит из покупки материалов и последующей оплаты

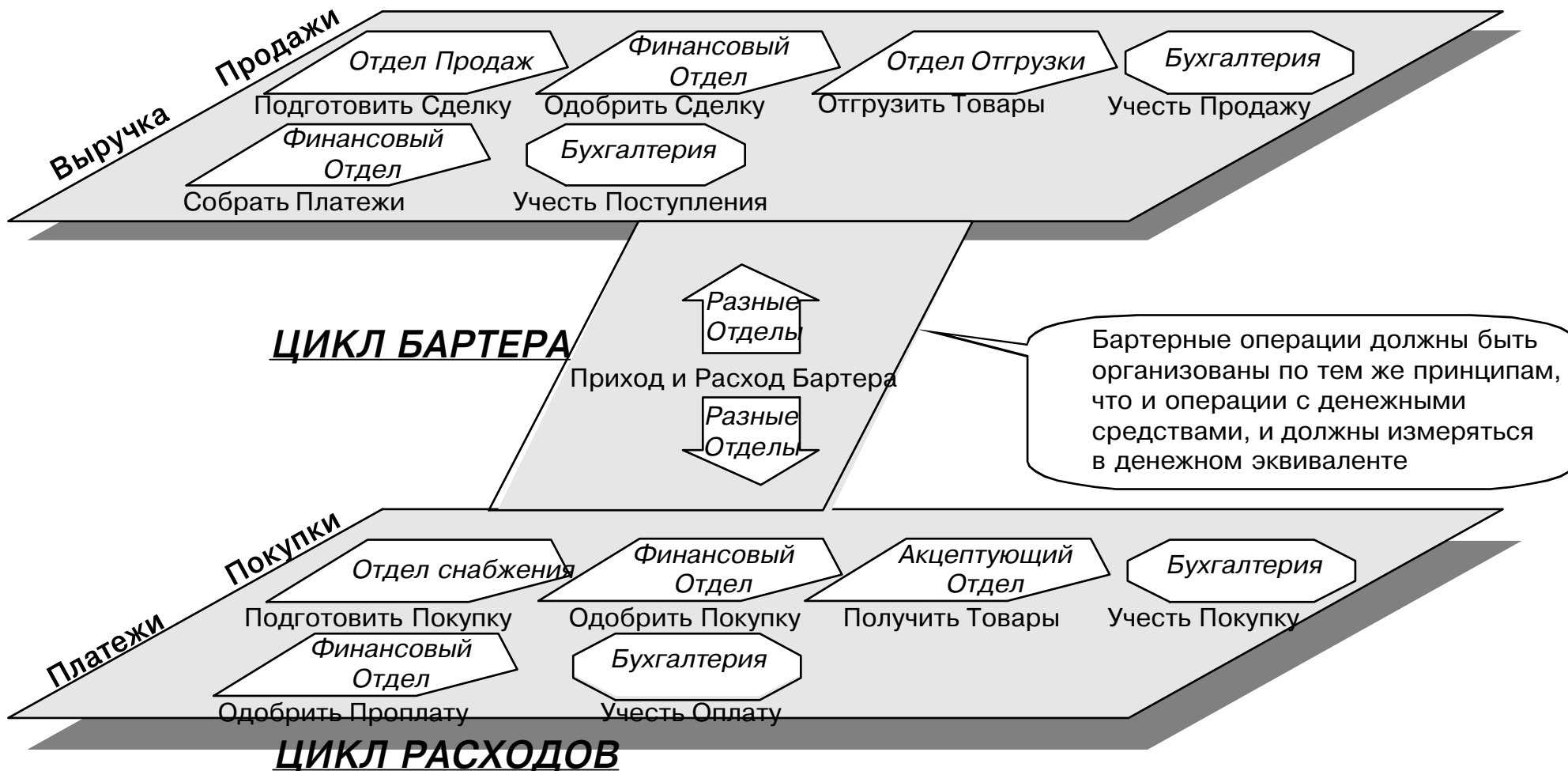
Финансовый отдел играет ключевую роль в утверждении покупок



## ЦИКЛ РАСХОДОВ

# В российских условиях бартер является неотъемлемой частью финансовой функции

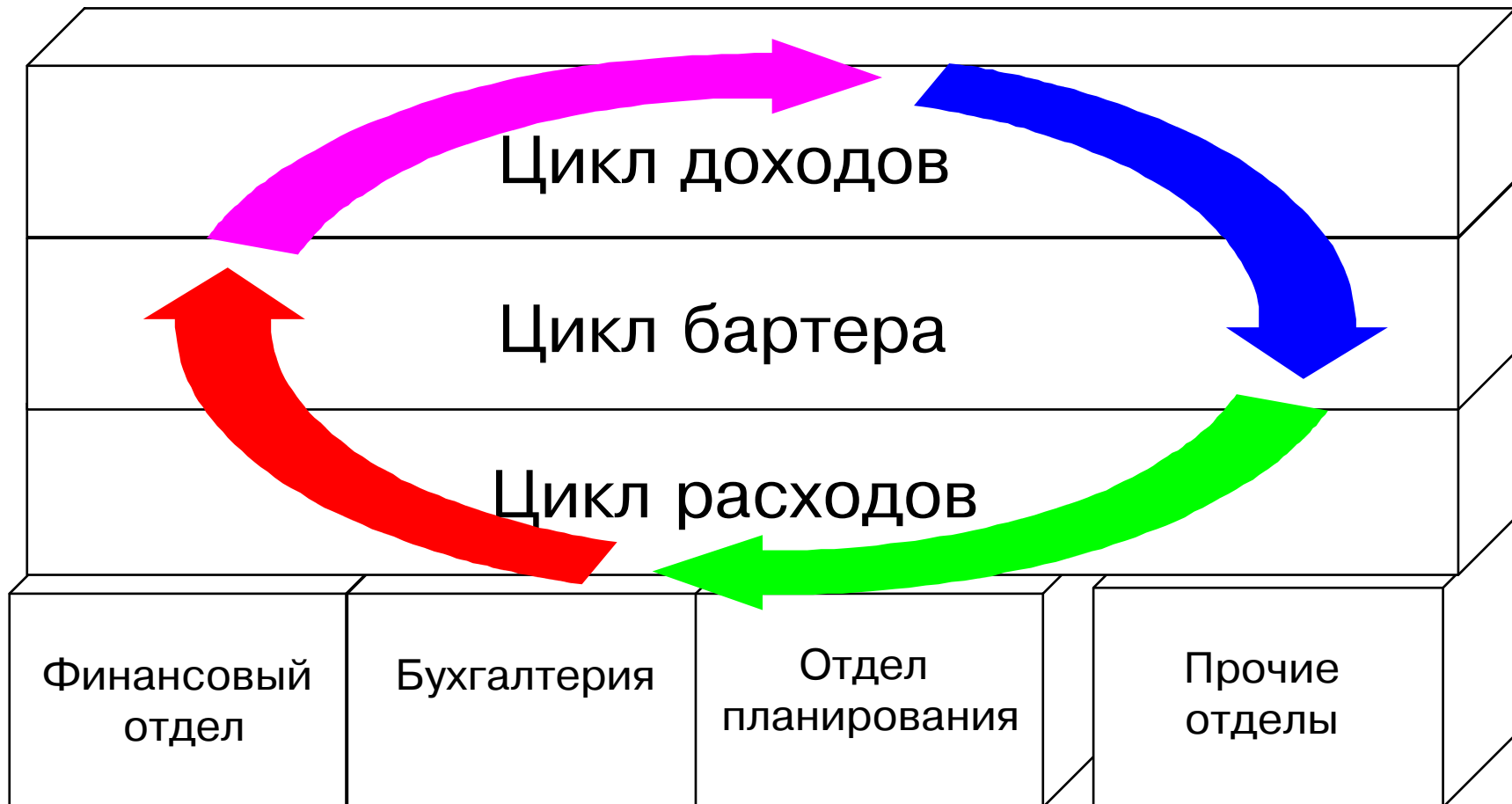
Бартер связывает циклы выручки и затрат в российской экономике с дефицитом наличности **ЦИКЛ ДОХОДОВ**



Примечание: Хотя продажи за бартер могут составлять до 80% от общего числа продаж, бартерные сделки обычно плохо проводятся и оформляются.

# Циклы доходов, расходов и бартера представляют собой основную сторону финансовой функции

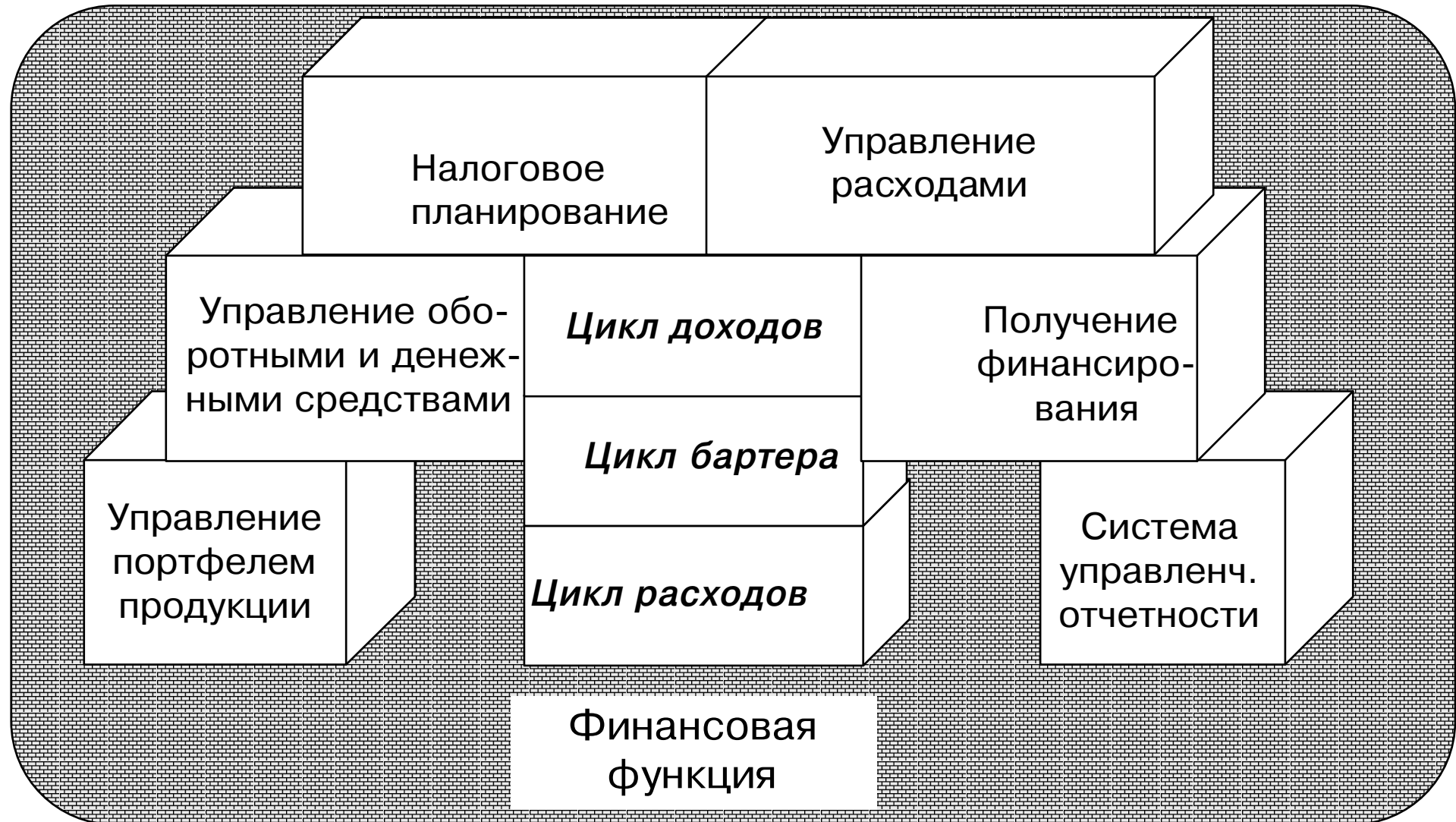
---



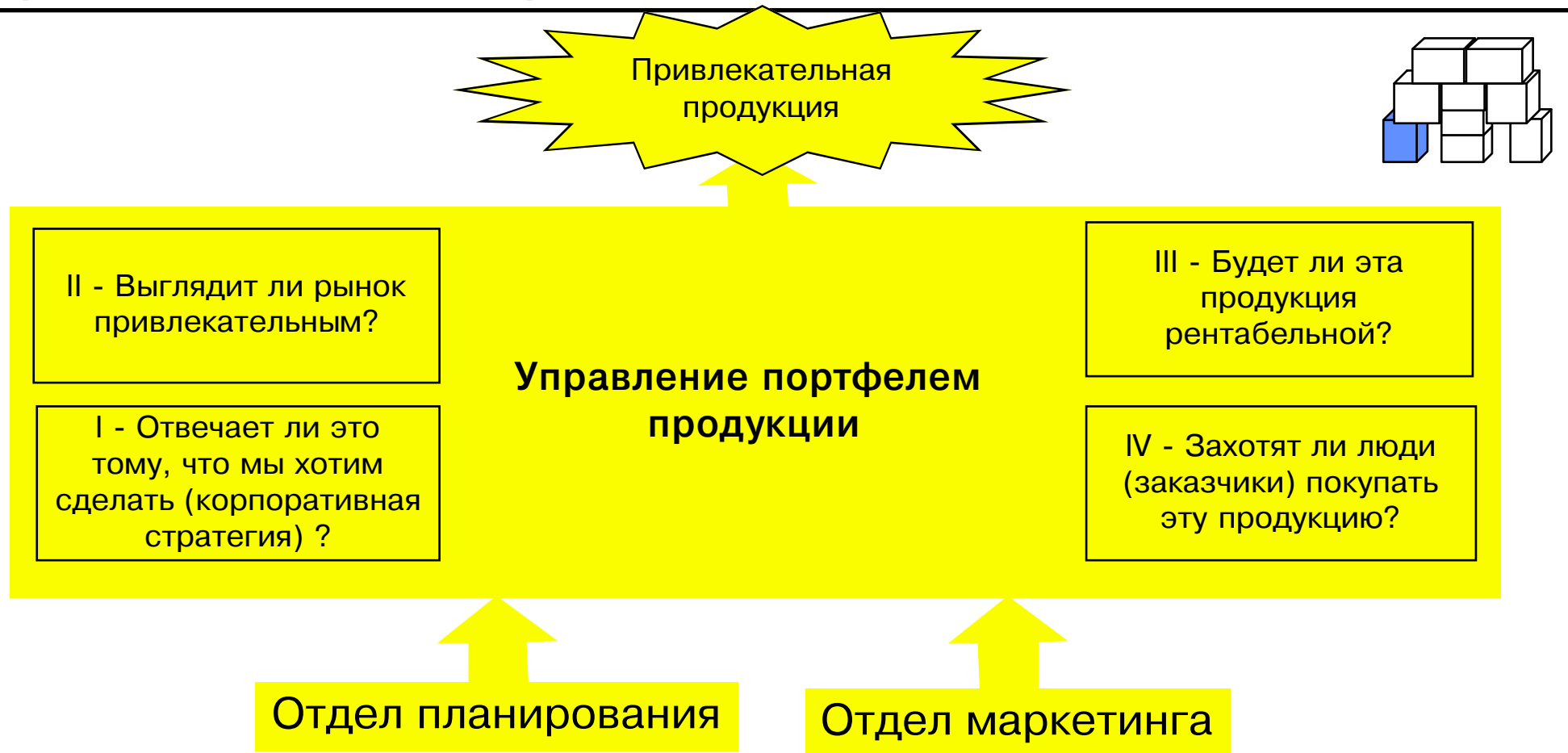


Однако, существуют другие виды деятельности, которые вместе с основными сторонами деятельности составляют финансовую функцию

---



# Управление портфелем продукции нацелено на оптимизацию ассортимента продукции с точки зрения рентабельности и привлекательности для рынка



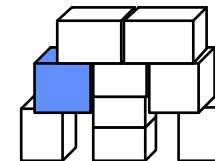
***Пример:***

***Сужение ассортимента продукции может привести к повышению прибыли.***

***ПРИМЕЧАНИЕ: Управление портфелем продукции более подробно описано в модуле УПП***

# Хорошая практика управления оборотными и денежными средствами нацелена на обеспечение необходимого уровня ликвидности

Необходимая ликвидность



## Управление оборотными и денежными средствами



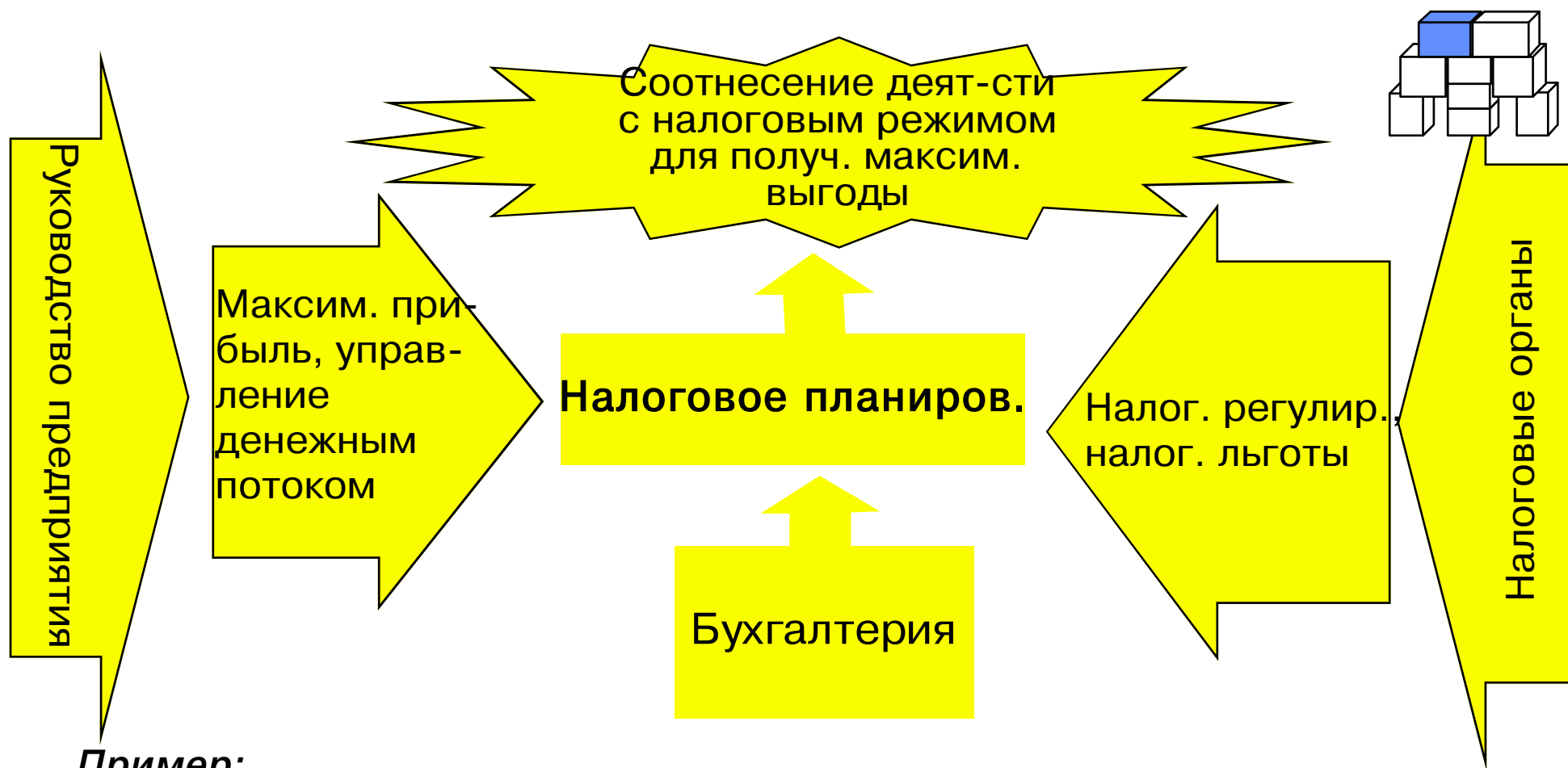
Финансовый отдел

### Пример:

Скидка в размере 3%, предоставляемая покупателям, расплачивающимся деньгами в течение 10 дней с даты покупки, может способствовать более своевременной оплате со стороны покупателей и тем самым позволит предприятию легче удовлетворять свои потребности в оборотных средствах (снижение потребности во внешнем финансировании и уменьшение расходов).

**ПРИМЕЧАНИЕ:** Вопросы управления оборотными и денежными средствами подробно рассматриваются в модуле *Оборотные средства и управление денежными средствами*

## Среди прочих выгод соответствующее налоговое планирование может помочь предприятию минимизировать суммы штрафов



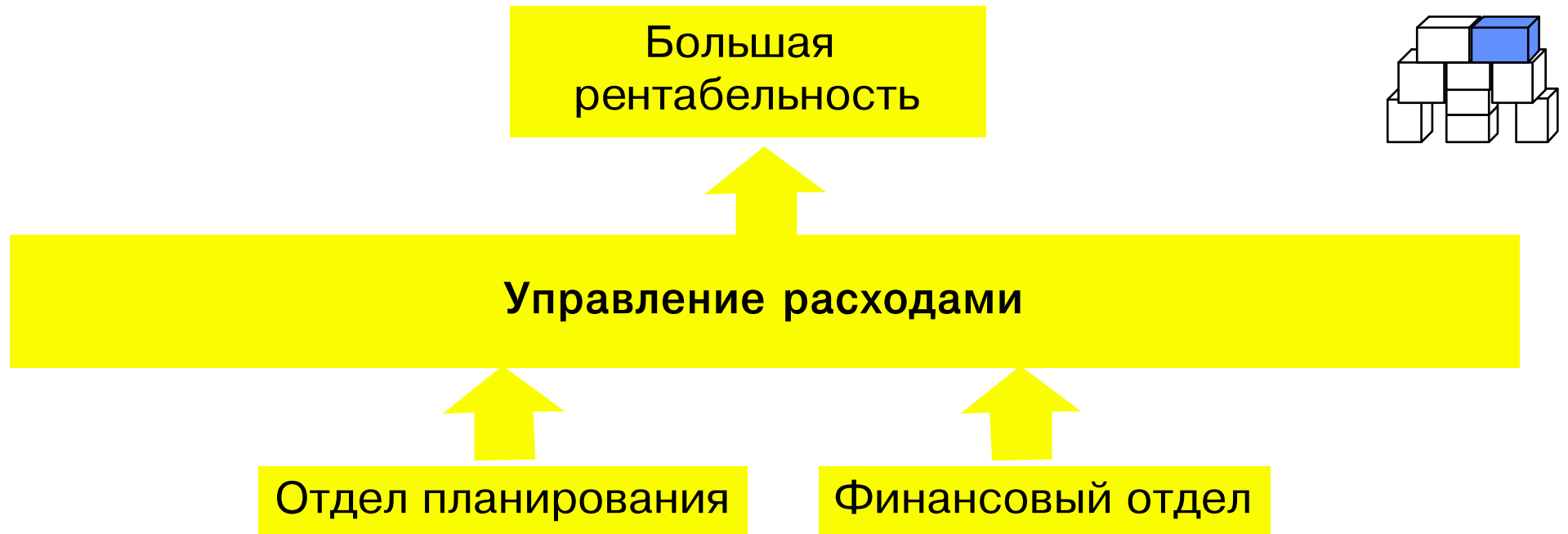
### Пример:

**Предприятие разрабатывает график налоговых платежей и устанавливает внутренние предельные сроки выделения средств, необходимых для выплаты налогов.**

**ПРИМЕЧАНИЕ:** Налоговое планирование подробно рассматривается в модуле НП

# Основная цель управления расходами - эффективное использование финансовых ресурсов

---



## Примеры:

***Перевод производства из двух не полностью загруженных цехов в один позволит снизить расходы на электроэнергию и другие накладные расходы.***

***ПРИМЕЧАНИЕ: Вопросы управления расходами подробно рассматриваются в модуле УР***

# Понимание информационных потребностей инвестора увеличит шансы предприятия на получение финансирования



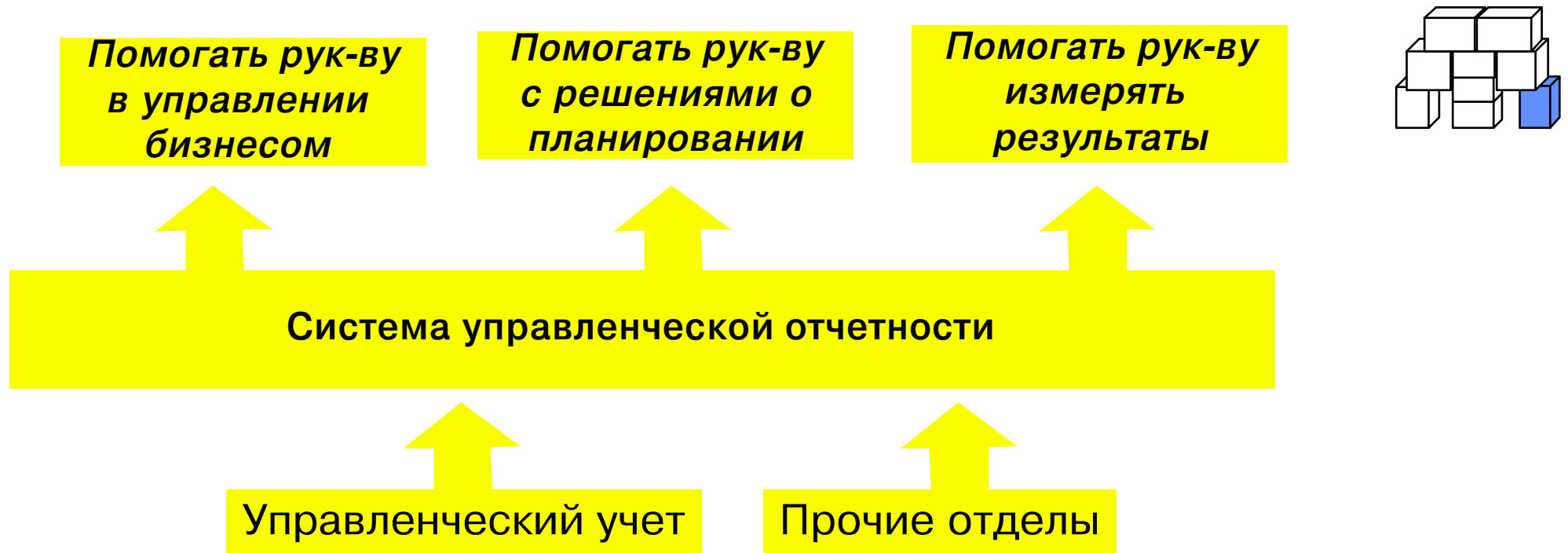
## Пример:

*Отдел маркетинга обнаруживает возможность, производственный отдел представляет график производства, отдел планирования делает смету затрат, финансовый отдел дает оценку возможности и подготавливает инвестиционный меморандум с указанием необходимых ресурсов, доходности на инвестиции и т.д.*

**ПРИМЕЧАНИЕ:** Вопросы получения финансирования подробно рассмотрены в модуле КФПФ

# Финансовая функция должна позволить руководству принимать более информированные решения

---



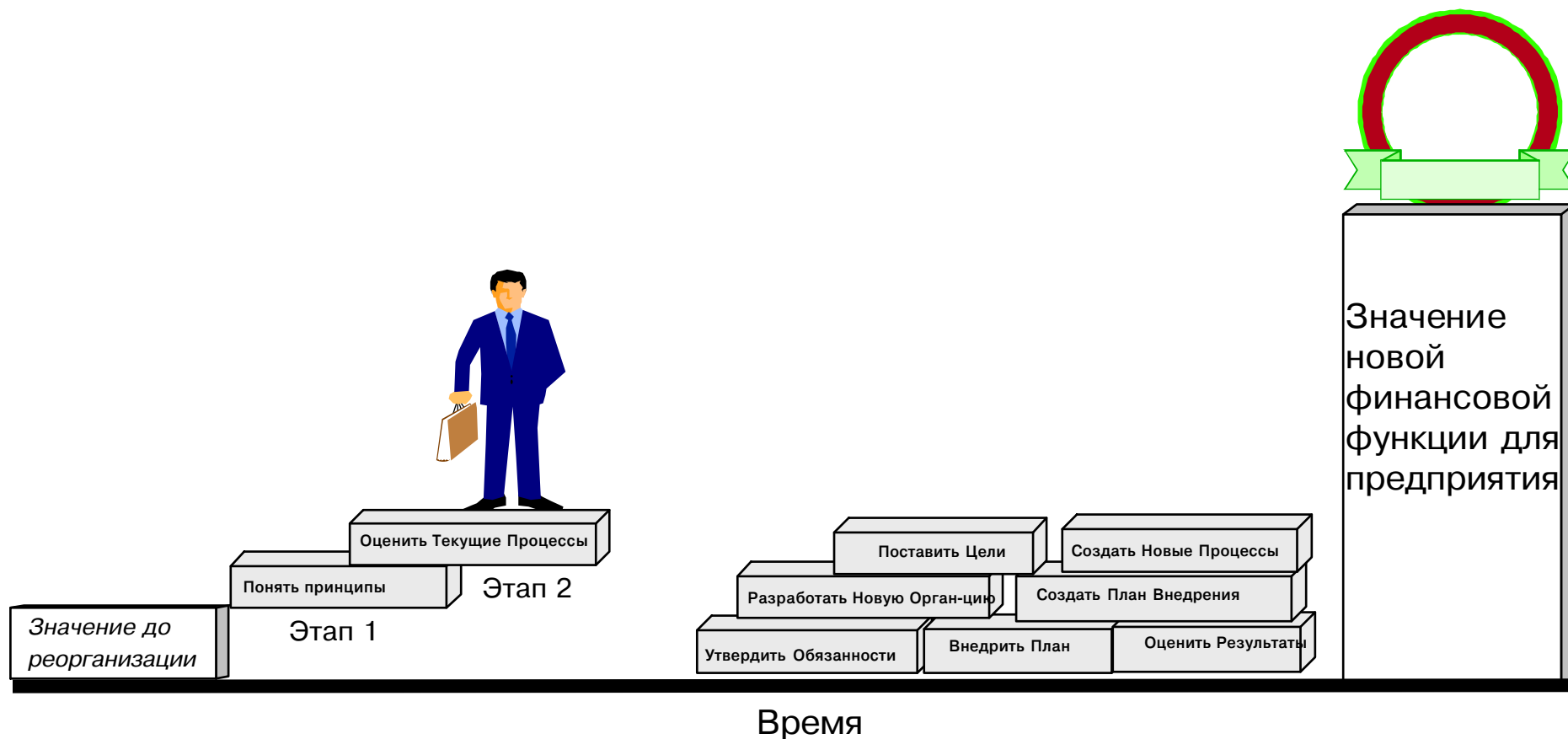
## Пример:

*Используя другую базу для распределения накладных расходов (по сравнению с той, которая предписывается правилами бухучета), группа управленческого учета предоставляет руководству информацию, которая более полно отвечает его потребностям.*

*ПРИМЕЧАНИЕ: Система управленческой отчетности подробно рассматривается в модуле СУО*

## Этап 2: Оценка сильных и слабых сторон текущих процессов

### Фазы плана реорганизации финансовой функции



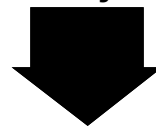


## Проанализируйте финансовые процессы путём опросов

### Текущий процесс...

- Позволяет получить точную информацию?
- Генерирует информацию быстро?
- Обеспечивает отсутствие дублирования усилий?
- Стыкует навыки сотрудников с их ответственностью?
- Облегчает оптимальное управление финансовыми ресурсами?
- Защищает финансовые средства предприятия?
- Создает информацию и облегчает принятие решений на всех уровнях предприятия?
- Опирается на письменную (вместо устной) передачу информации?

	Да	Нет
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Если вы ответили “Нет” на один из этих вопросов, следует пересмотреть финансовые процессы на вашем предприятии**

Примечание: Полная оценка финансовой функции будет проводиться в рамках домашнего задания с последующим обсуждением результатов с докладчиком.

## Эффективность финансовой функции следует проверять по нескольким ключевым направлениям

<i>Направление</i>	<i>+ Эффективно</i> ← → <i>Неэффективно -</i>	
Хранение документации и информации в одном месте	Систематическое, централизованное и тщат.	Документы находятся в разных местах
Скорость обработки документов	Своевременная	Задерживает другие процессы
Управленческая отчётность	Последовательная и точная информация	Не способствует принятию решений
Финансовая отчетность	Соответствует стандартам РБУ	Не соответствует стандартам РБУ
Контроль за наличностью	Наличие необходимого контроля	Имеют место нарушения
Своевременное поступление информации	Сроки не нарушаются	Сроки нарушаются
Финансовое прогнозирование	Скользящее прогнозирование	Отсутствие прогнозирования

Примечание: Стандарты РБУ = Стандарты Российского Бухгалтерского Учета.

## Упражнение #1

---

*Перечислите слабые стороны финансовых процессов в соответствии с предлагаемыми темами и обсудите возможные причины наличия того или иного слабого места на предприятии.*

*Список предлагаемых тем:*

- 1. Потоки информации и хранение документов.*
- 2. Культура работы с документами.*
- 3. Разделение обязанностей, ответственности и полномочий.*
- 4. Наличие базы знаний и навыков выполнения процессов.*
- 5. 'Конкуренция' между бухгалтерской и финансовой функцией.*

## Слабые стороны финансовых процессов на российских предприятиях

---

- Несовершенство потоков информации на предприятии:
  - преобладает устная форма
  - не организовано хранение и накопление информации (базы данных, файлы и т.д.)
  - поток информации не централизован в одном отделе на одном этапе
- У сотрудников отсутствует мотивация в вопросе ведения и отслеживания финансовых документов:
  - документация первостепенной важности (контракты, счета) часто хранится в разных местах
  - сроки документооборота между отделами постоянно нарушаются или не существуют
- На выполнение функции приходится затрачивать двойные усилия:
  - различные отделы выполняют одну и ту же функцию (выставление счета)
  - финансовая функция часто выполняется нефинансовыми отделами
  - выполняются абсолютно нефинансовые операции (координация отгрузки и т.д.)
- Некоторые важные функции не выполняются в рамках установившихся процессов или выполняются без должной старательности:
  - управленческий учет, поддерживающий принятие решений
  - управление налоговыми платежами
  - сбор дебиторской задолженности

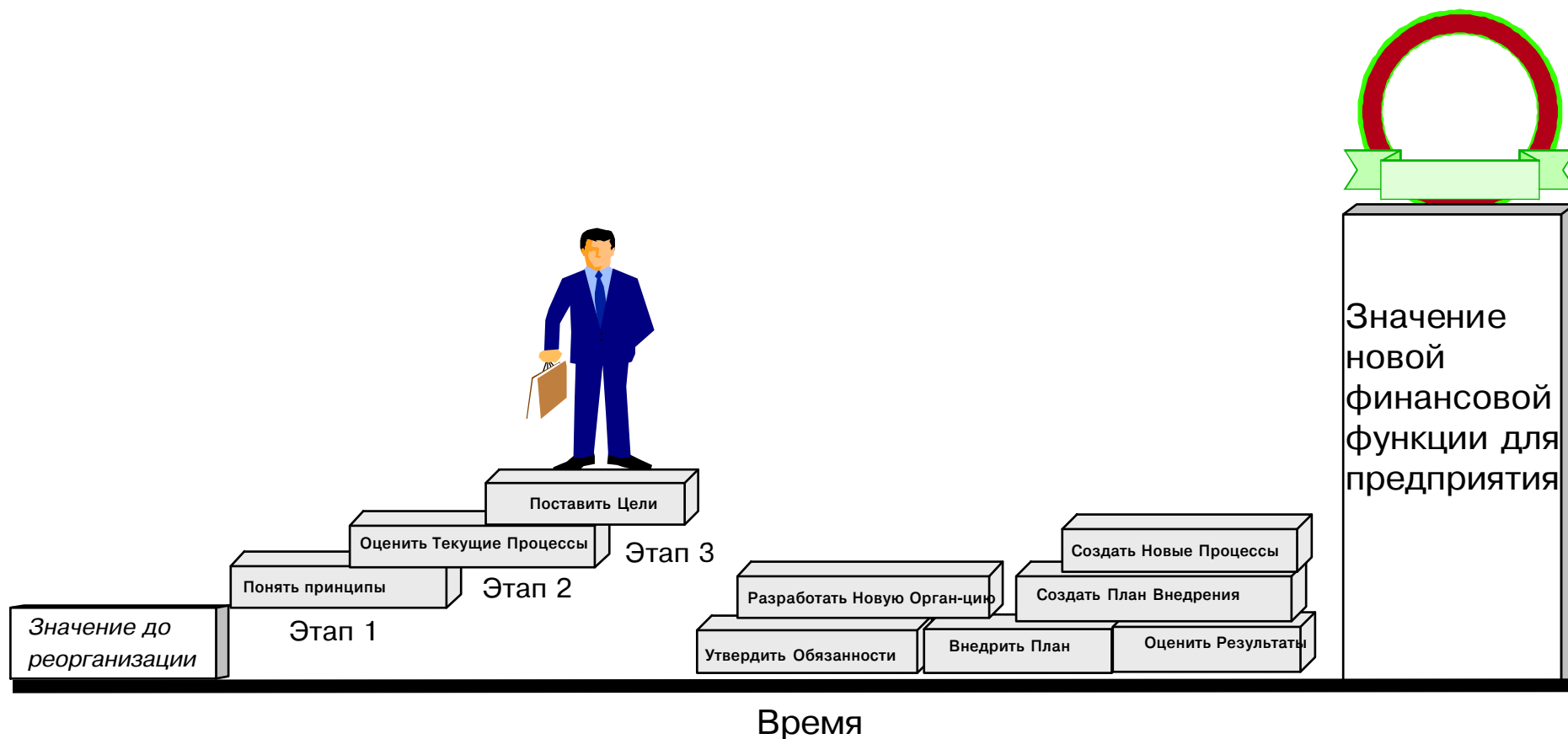
## Слабые стороны финансовых процессов на российских предприятиях (2)

---

- Недостаточность опыта и знаний:
  - не используются инструменты финансового анализа (анализ движения денежных потоков, составление бюджета денежных средств, факторинг и т.д.)
  - недостаточное использование компьютеров:
    - компьютер часто используется только для печати
    - программы электронных таблиц широко не используются
- Финансовая функция служит дополнением к бухгалтерской:
  - нехватка квалифицированных сотрудников в финансовых отделах
  - отдел планирования не в курсе ежедневной работы
  - отставание по времени, отсутствие координации между отделом планирования и бухгалтерией
- Нечеткое распределение обязанностей, ответственности и полномочий:
  - приводит к ненужной конфронтации между отделами
  - некоторые важные управленческие позиции отсутствуют
  - задачи отделов часто не служат интересам предприятия в целом
- Руководство среднего уровня не имеет опыта в принятии решений на уровне директората:
  - отсутствует четкое распределение ответственности и полномочий.

# Этап 3: Определить цели усовершенствованной финансовой функции

## Фазы плана реорганизации финансовой функции



## Выбор целей важен для оценки эффективности финансовой функции

---

*Для того, чтобы выбрать цель, начните с:*

- Оценки существующих сильных и слабых сторон
  - упор должен делаться на процессы или деятельность, которые в настоящее время не очень эффективны
  - сначала определите цель, а затем посмотрите, соответствует ли эта цель характеристикам целей
- Характеристики целей
  - Конкретные (никаких неопределенностей типа “улучшить” или “усилить”)
  - Возможность измерить (устанавливайте материальные цели: отчеты, экономия, расчеты)
  - Достижимость (нет смысла устанавливать цель, которую никогда нельзя достичь; в то же самое время, чтобы достичь цели, необходимо приложить усилия)
  - Привязка ко времени (для каждой цели следует установить свой срок ее достижения)
- Корректируйте цели по мере движения к ним

## Установите перед финансовой функцией конкретные, измеримые, достижимые и привязанные ко времени цели, которые можно оценить в ходе реорганизации

---

### *Примеры измеримых целей:*

- Контролировать продажи
  - *Цель: Объем просроченной дебиторской задолженности не должен превышать 10%*
- Сократить задержки в предоставлении отчетности внутри предприятия и в предоставлении финансовой отчетности:
  - *Цель: Составлять месячные отчеты в течение 10 дней после окончания месяца*
- Усилить контроль за управлением денежными средствами:
  - *Цель: Прогнозировать движение денежных средств на 90 дней вперед*
- Готовить финансовые прогнозы, в которые входит анализ чувствительности:
  - *Цель: Прогнозировать прибыль при различных сценариях деятельности*
- Снизить стоимость проведения деловых операций:
- *Цель: Сократить время пребывания готовой продукции от ... до ...*

ПРИМЕЧАНИЕ: Мера анализа чувствительности изменяет воздействие альтернативных сценариев на одну переменную (как правило, чистую прибыль).



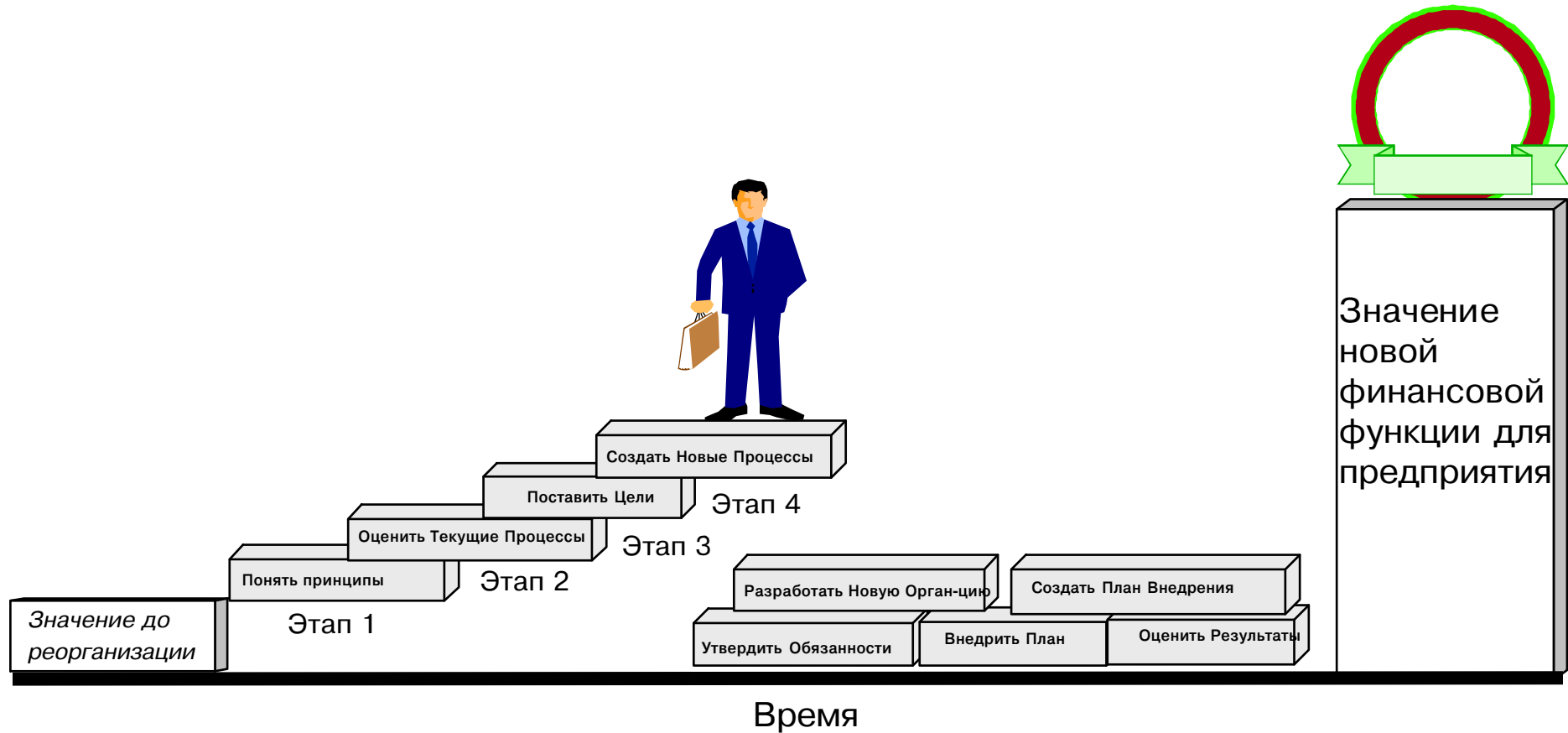
## Упражнение #2

---

*Перечислить дополнительные задачи и измеримые цели для реорганизации финансовых процессов на предприятии*

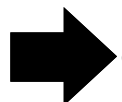
# Этап 4: Создать улучшенные варианты процессов

## Фазы плана реорганизации финансовой функции



## Этап 4: Создать улучшенные варианты процессов

---



- Подпункт 4.1: Принципы разработки процессов
- Подпункт 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подпункт 4.3: Организация хранения информации
- Подпункт 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подпункт 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подпункт 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подпункт 4.7: Введение в бартерные операции
- Подпункт 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подпункт 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подпункт 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подпункт 4.11: Выводы

## Процессы должны содержать основные стандарты успешного ведения бизнеса

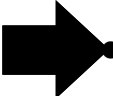
---

*Эти стандарты предусматривают следующее:*

- Процессы последовательны, непрерывны и подкреплены документально
- Процессы обладают встроенными механизмами внутреннего контроля
- Процессы выстраиваются так, чтобы руководство имело возможность отслеживать важную информацию
- Процессы организуются так, чтобы передать часть полномочий по принятию текущих решений среднему звену руководства при условии наличия соответствующих знаний, общности целей и стандартов, отвечающих требованиям предприятия
- Процессы выстраиваются так, чтобы исключить затрачивание двойных усилий
- Процессы не опираются на устные методы передачи информации
- Процессы должны быть эффективными и экономичными

## Этап 4: Создать улучшенные варианты процессов

---

- Подпункт 4.1: Принципы разработки процессов
-  Подпункт 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подпункт 4.3: Организация хранения информации
- Подпункт 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подпункт 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подпункт 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подпункт 4.7: Введение в бартерные операции
- Подпункт 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подпункт 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подпункт 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подпункт 4.11: Выводы

## Важно не только хорошо организовать процессы, но и обеспечить структуру и направление движения документов

---

### *Почему?*

- Документы не должны “теряться” на чьем-то столе, или возвращаться в отделы, которые их обрабатывали
- Поддерживайте последовательный письменный обмен информацией - только поступление письменной документации, разработанной предшествующим отделом, дает ход проведению следующей операции в отделе
- Должна быть возможность легко найти документ в любом месте и определить, кто и что сделал в отношении документа, когда, где и почему
- Храните документы одного типа в одном месте
- Все операции должны сопровождаться подготовленными документами
- Документы должны быть составлены так, чтобы можно было быстро провести выборочный анализ данных:
  - относящихся к одной стороне (покупатель, поставщик, и т.д.), когда проходит много сделок;
  - относящихся к одной сделке (например, закупка металлических чушек за нефть), когда задействовано несколько сторон



## Контроль за документами увеличит скорость процесса и внесет в него ясность

---

### *Дополнительные способы контроля за документами:*

- *Необходимые условия для проведения работы:* поступление, и только поступление, документа в отдел даёт ход следующей процедуре процесса (примеры будут обсуждаться позже).
- *Последовательная нумерация:* все документы следует предварительно последовательно пронумеровать для того, чтобы контролировать все имеющиеся документы (можно завести журнал для регистрации и контроля).
- *Цвет или формат:* на некоторых предприятиях для документов различного типа используются различные цвета: это облегчает идентификацию документов и их хранение.



## Этап 4: Создать улучшенные варианты процессов

---

- Подпункт 4.1: Принципы разработки процессов
- Подпункт 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подпункт 4.3: Организация хранения информации
- Подпункт 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подпункт 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подпункт 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подпункт 4.7: Введение в бартерные операции
- Подпункт 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подпункт 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подпункт 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подпункт 4.11: Выводы

# Отлаженная система хранения информации - важнейший элемент в хорошо функционирующем процессе

---

*Пример организации системы хранения информации (два типа файлов):*

- Рабочие (или временные) файлы

Рабочие файлы ежедневно просматриваются для 'запуска' определенных процессов, которые необходимо осуществить до того, как 'финансовая сделка' будет признана завершенной

➔ Организованы по датам

*Пример:* Используйте рабочий файл поставщика для проведения расчетов с поставщиками в наиболее поздний допустимый срок

- Постоянные файлы

Постоянные файлы используются для хранения документов по завершенным операциям, таким как продажи, за которые получены деньги

➔ Организованы по покупателям/поставщикам

## У каждого отдела свои собственные, отличные от других, файлы

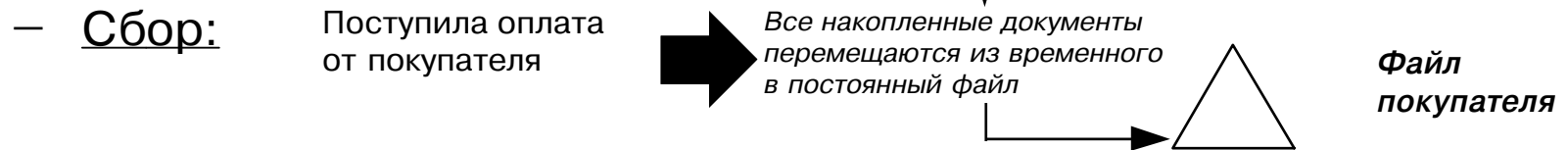
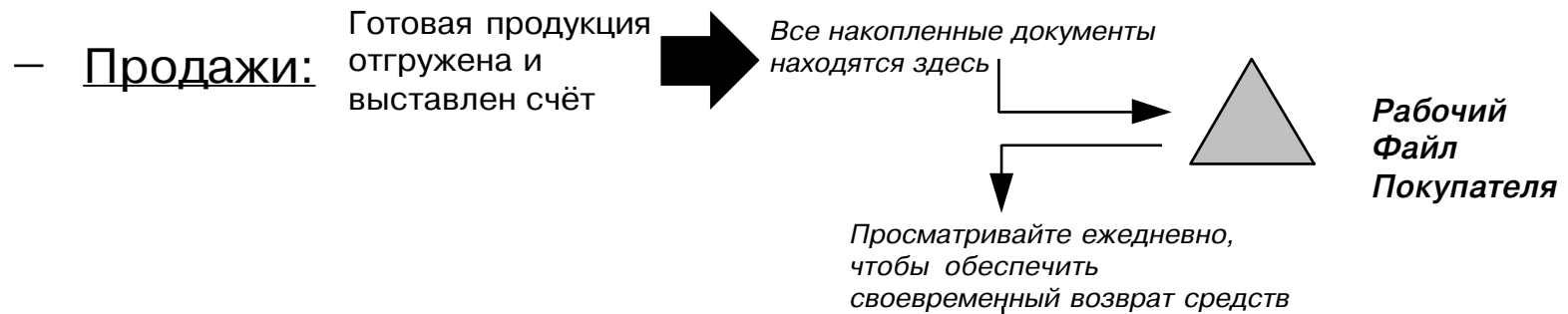
---

*В файлы отделов могут входить:*

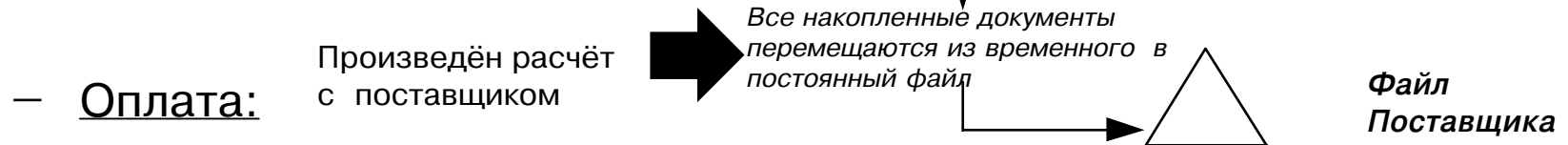
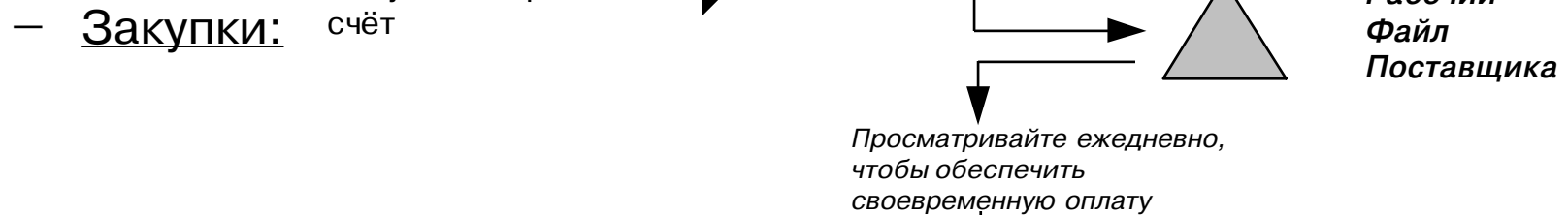
Финансовый отдел	Рабочий файл поставщика Рабочий файл покупателя Постоянный файл поставщика Постоянный файл покупателя
Бухгалтерия	Рабочий файл поставщика Рабочий файл покупателя Постоянный файл поставщика Постоянный файл покупателя
Отдел сбыта	Постоянный файл продаж
Отдел снабжения	Постоянный файл закупок

# Финансовый отдел: пример организации системы файлов

- Цикл доходов



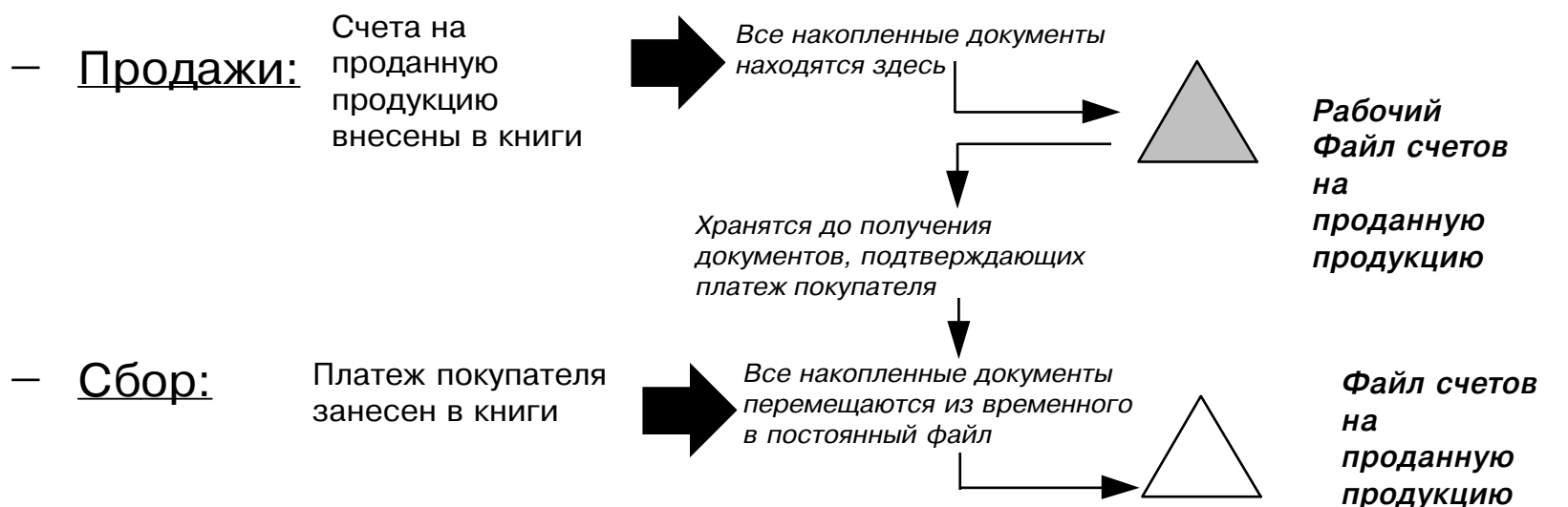
- Цикл расходов



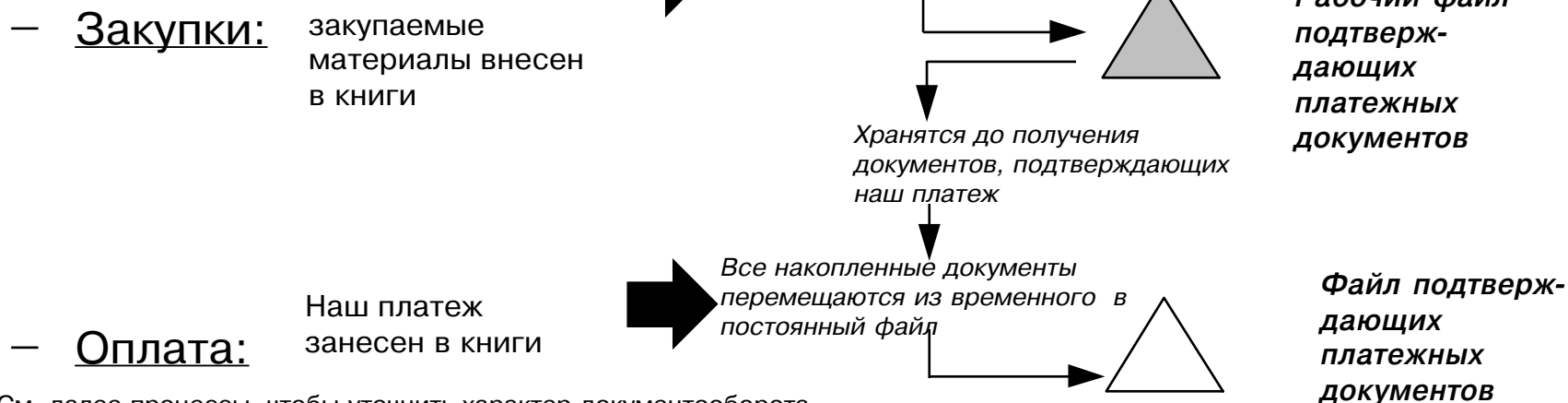
Примечание: См. далее процессы, чтобы уточнить, когда и как происходит перемещение документов.

# Бухгалтерия: пример организации системы файлов

- **Цикл доходов**



- **Цикл расходов**

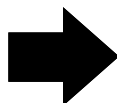


Примечание: См. далее процессы, чтобы уточнить характер документооборота.  
roff3r/37

## Этап 4: Создать улучшенные варианты процессов

---

- Подпункт 4.1: Принципы разработки процессов
- Подпункт 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подпункт 4.3: Организация хранения информации
- Подпункт 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подпункт 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подпункт 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подпункт 4.7: Введение в бартерные операции
- Подпункт 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подпункт 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подпункт 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подпункт 4.11: Выводы



## ‘Уровневое утверждение’ затрат обеспечивает необходимый компромисс между скоростью закупок и контролем расходов

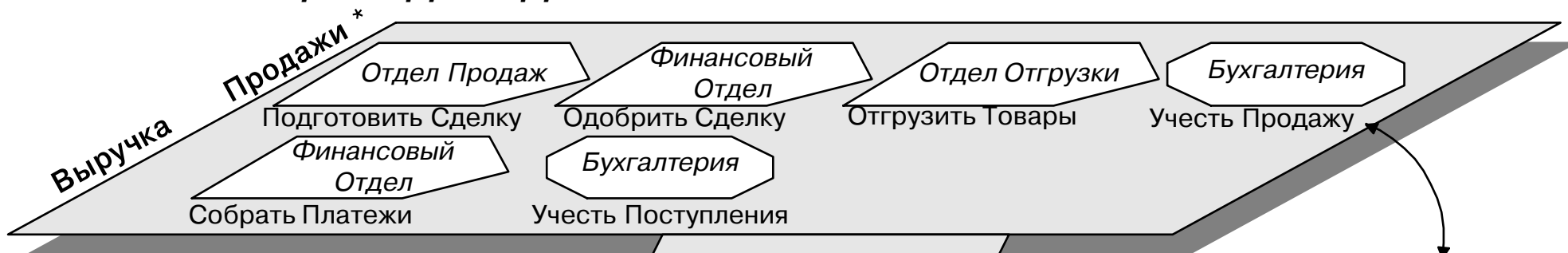
---

### *Более крупные закупки требуют утверждения на более высоком уровне*

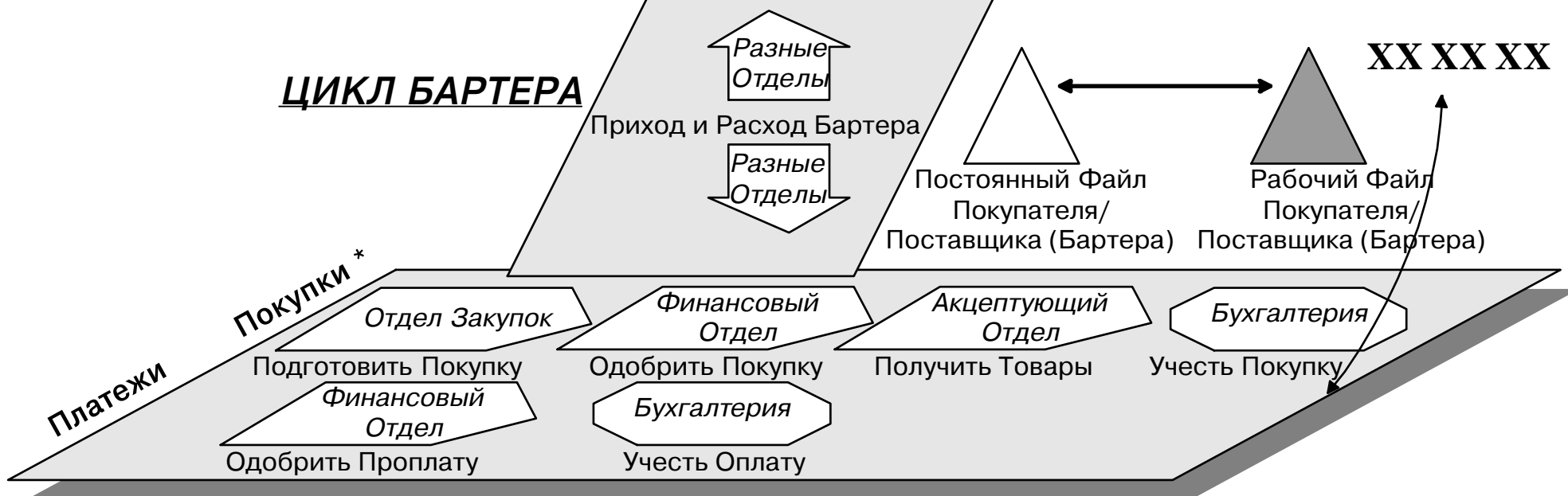
- Концепция уровневого утверждения:
  - Закупки в объеме, не превышающим  $X$  (напр. 0.05% от объема продаж за год), утверждаются Начальником финансового отдела
  - Закупки в объеме, превышающим  $X$ , утверждаются Финансовым директором
  - Отдельные дорогостоящие закупки утверждаются на еженедельной финансовой оперативке:
    - финансовый отдел готовит список всех запросов на закупки (запрос на получение средств) и раздает их участникам оперативки незадолго до начала
    - финансовый отдел обязан также свести все имеющиеся фонды для закупок и высказать мнение о том, каким образом следует распределить средства между заявками
- Еженедельная финансовая оперативка:
  - Утверждаются дорогостоящие покупки
  - Собирается раз в месяц в расширенном варианте:
    - цель: обзор финансовых сделок, ежемесячный план закупок утверждается в начале месяца
    - участники: финотдел, бухгалтерия и отделы-кураторы
    - ожидаемый результат: состыковка финансовых сделок

# Резюме по финансовой функции и процессам

## ЦИКЛ ДОХОДОВ



## ЦИКЛ БАРТЕРА



## ЦИКЛ РАСХОДОВ

Примечание: \* - Концепция Двухуровневого Утверждения, XX XX XX - Код Финансовой Операции



## Детально спроектированные процессы - это краеугольные камни совершенной финансовой функции, которая даст предприятию многочисленные конкурентные преимущества

---

### *На настоящий момент мы:*

- Обсудили основные элементы финансовой функции и ее роль на предприятии
- Ознакомились с важными этапами на пути реорганизации финансовой функции
- Ознакомились и подробно описали 4 самых основных цикла каждого предприятия
- Ознакомились и начали обсуждение наиболее эффективной организационной структуры финансового отдела и разделения обязанностей и ответственности

### *В дальнейшем мы:*

- Рассмотрим основы Циклов доходов, расходов и бартера и научимся создавать схему хорошо структурированного процесса и документооборота
- Подробно обсудим ответственность каждого из основных отделов финансовых служб, участвующих в финансовой функции

## План семинара

---

Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

**Занятие 4: Процесс цикла доходов**

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

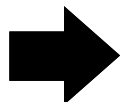
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

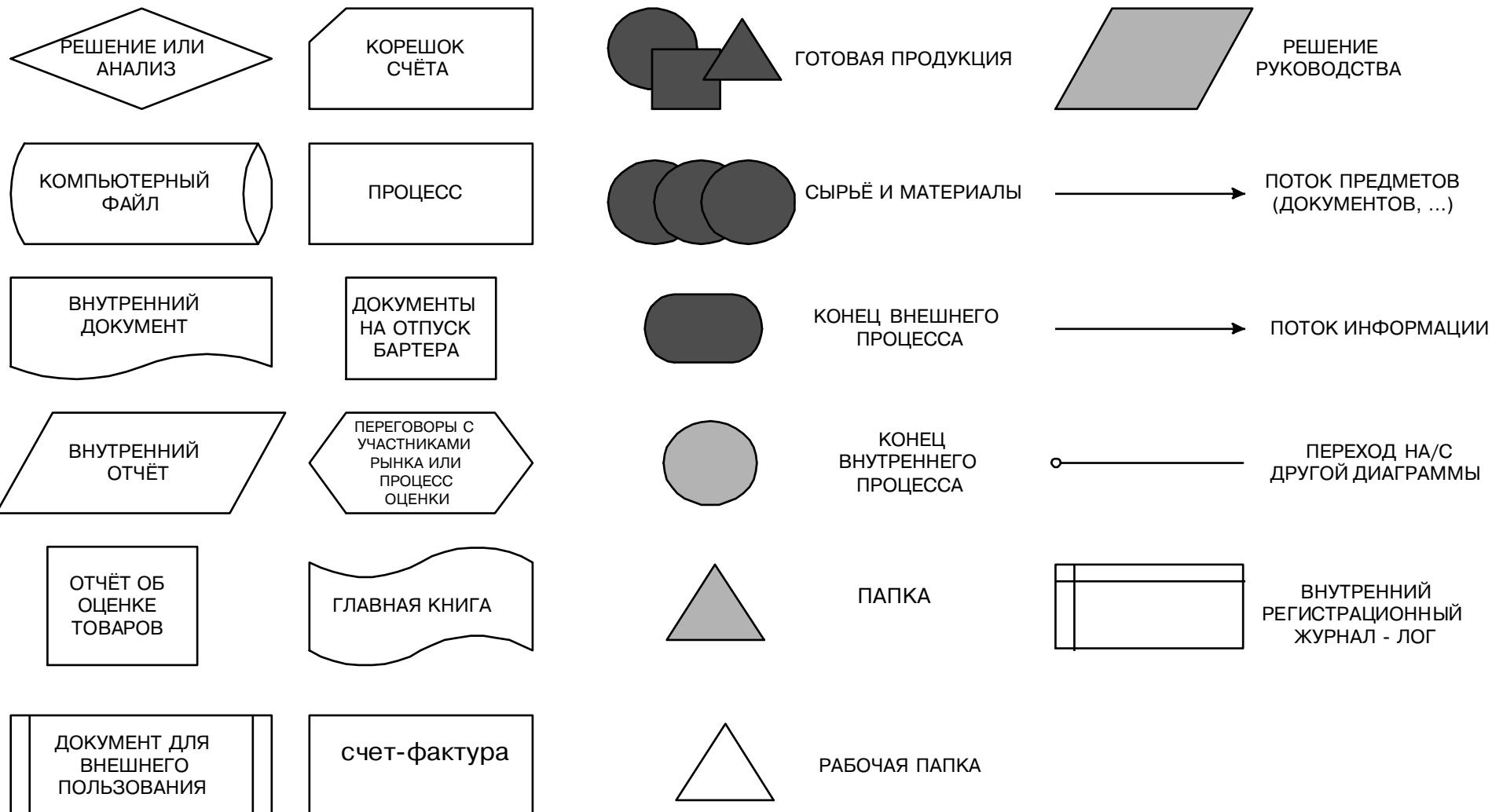
---

- Подраздел 4.1: Принципы разработки процессов
- Подраздел 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подраздел 4.3: Организация хранения документации
- Подраздел 4.4: Иерархия утверждения закупок
- Подраздел 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подраздел 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла затрат
- Подраздел 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подраздел 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подраздел 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подраздел 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подраздел 4.11: Выводы



# Обозначения на схемах документооборота

***К каждому процессу будут даваться пояснения, которые дополняют схемы, но не повторяют их***



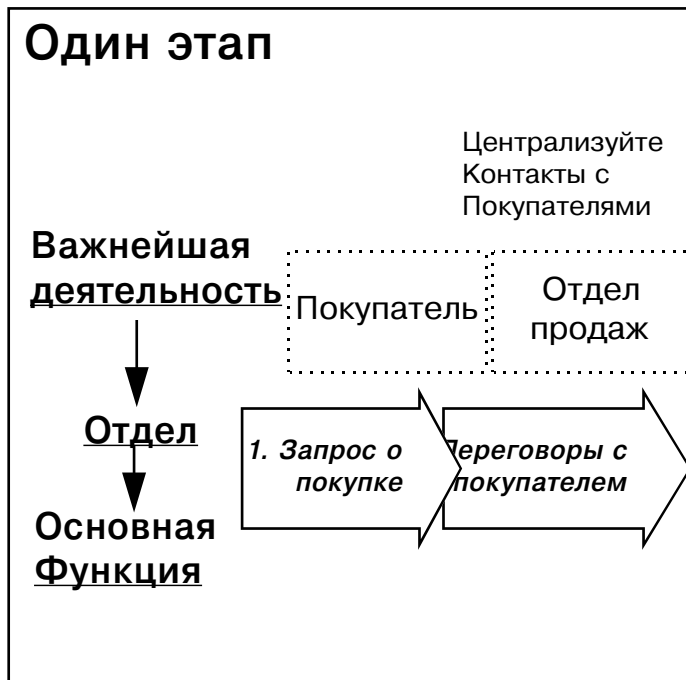
# Начните разработку улучшенных вариантов процессов с обобщённого уровня на основе вышеизложенных принципов ...

## Цикл доходов



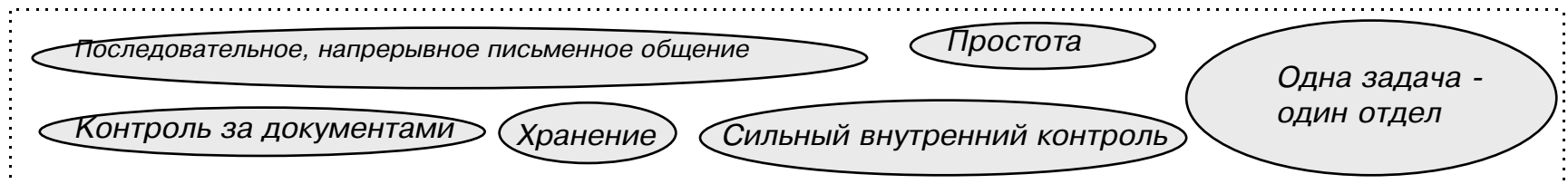
...а в качестве следующего шага детально разберите каждый шаг

**Вопросы, на которые нужно ответить по каждому этапу разработки процесса:**



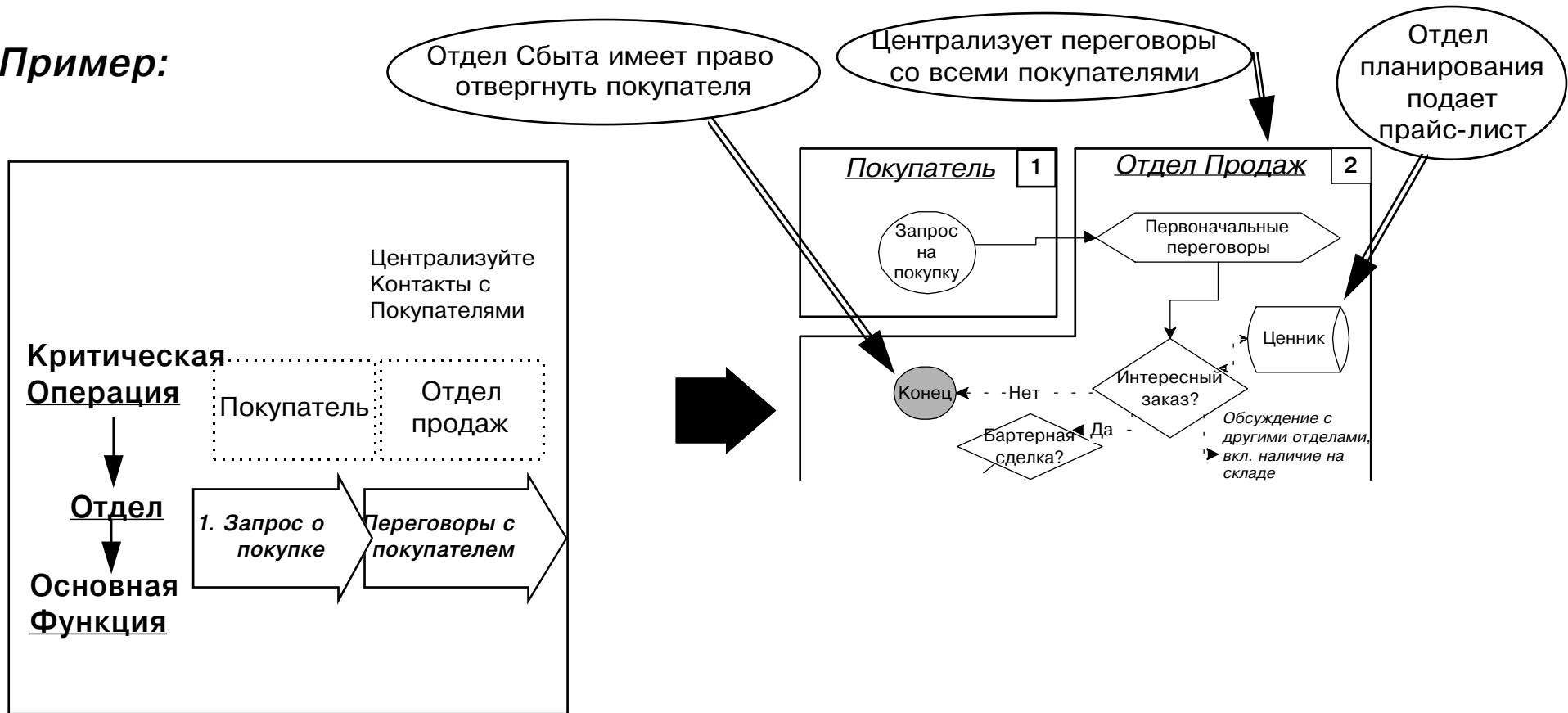
- Какие документы следует подготовить?
- Сколько документов следует подготовить?
- Сколько нужно копий каждого документа?
- Кто должен получить копию документа?
- Каков порядок оформления документов?
- Сколько времени необходимо для оформления документа и как часто он требуется?
- Какой отдел отвечает за оформление?
- Где, как и какие документы нужно хранить?
- Какой отдел или сотрудник и на каком этапе обладает полномочиями принимать и утверждать решения?
- Кто контролирует/утверждает выполнение процесса?

**Принципы**



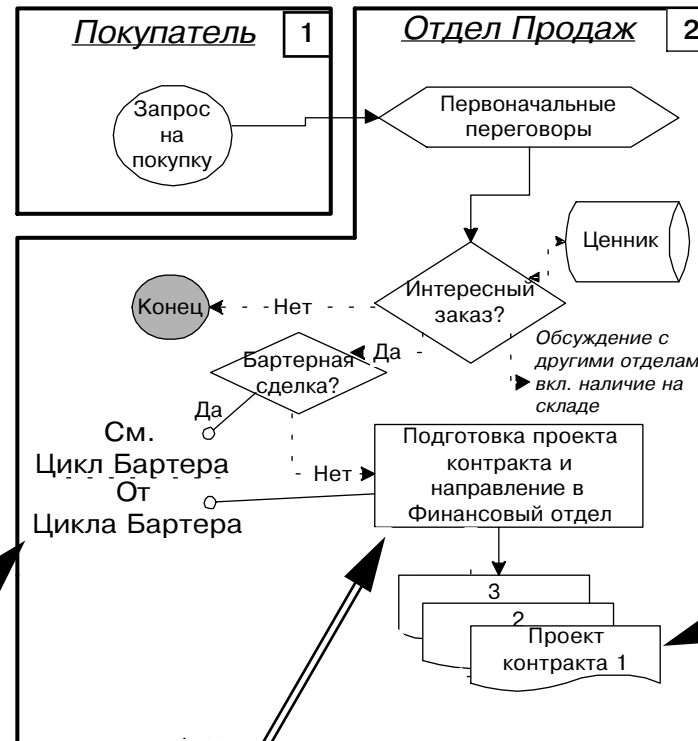
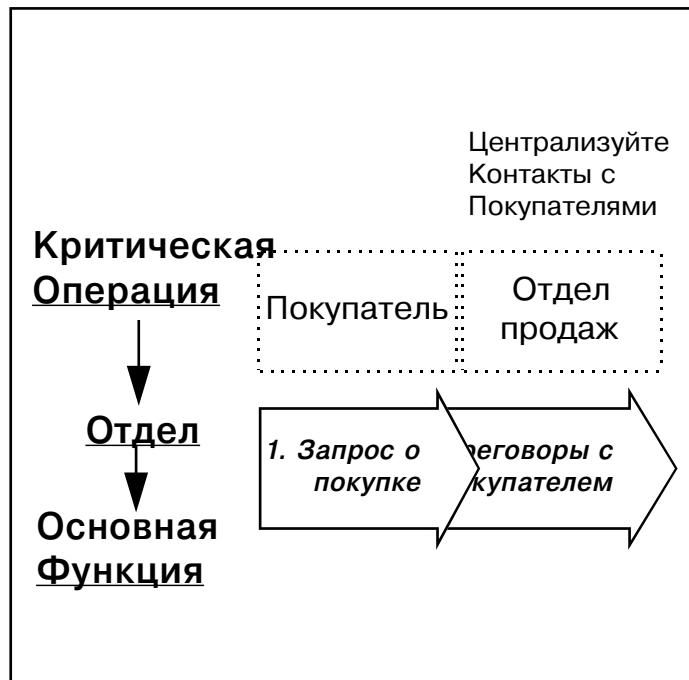
# При разработке процессов пользуйтесь методом “пошаговой детализации”: Шаг 1

**Пример:**



# При разработке процессов пользуйтесь методом “пошаговой детализации”: Шаг 2

**Пример:**



Копии:  
1-Покупателю  
2 - Отд. Сбыта  
3 - Фин. Отд. для анализа

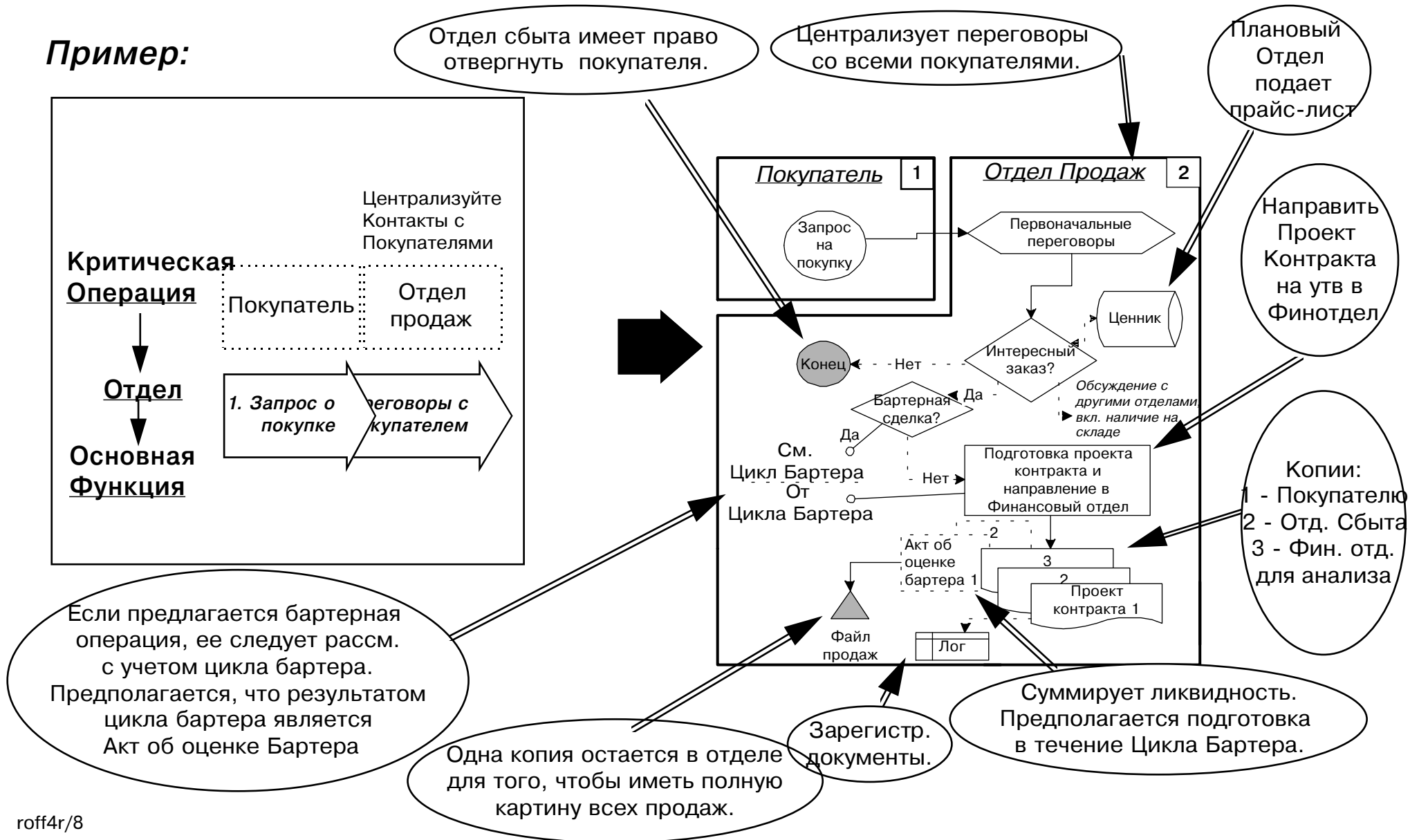
Если предлагается бартерная операция, ее следует рассм. с учетом цикла бартера. Предполагается, что результатом цикла бартера является Акт об оценке Бартера

Нач. отдела направляет проект контракта на утверждение в Финансовый Отдел.



# При разработке процессов пользуйтесь методом “пошаговой детализации”: Шаг 3

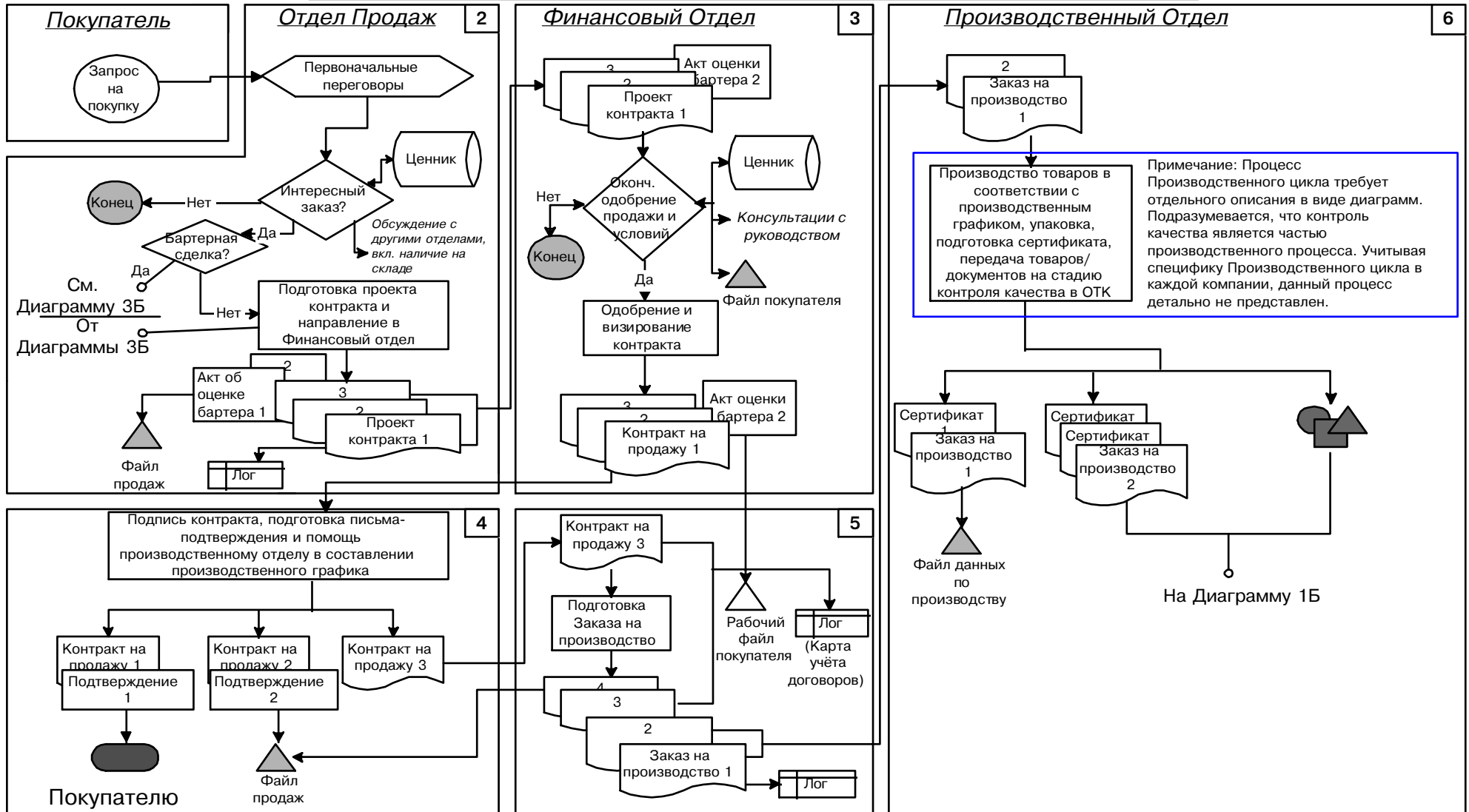
**Пример:**



# Цикл доходов начинается с поступления заказа на продажу и переговоров ...

Инструмент 1: Стандартный процесс коммерческого цикла:

Диаграмма 1А



Примечание: Заказ на производство выполняет только роль разрешения начать производство, и не дублирует документ с аналогичным на

званием подготавливаемый в рамках Производственного цикла.

## Пояснения к Диаграмме 1А

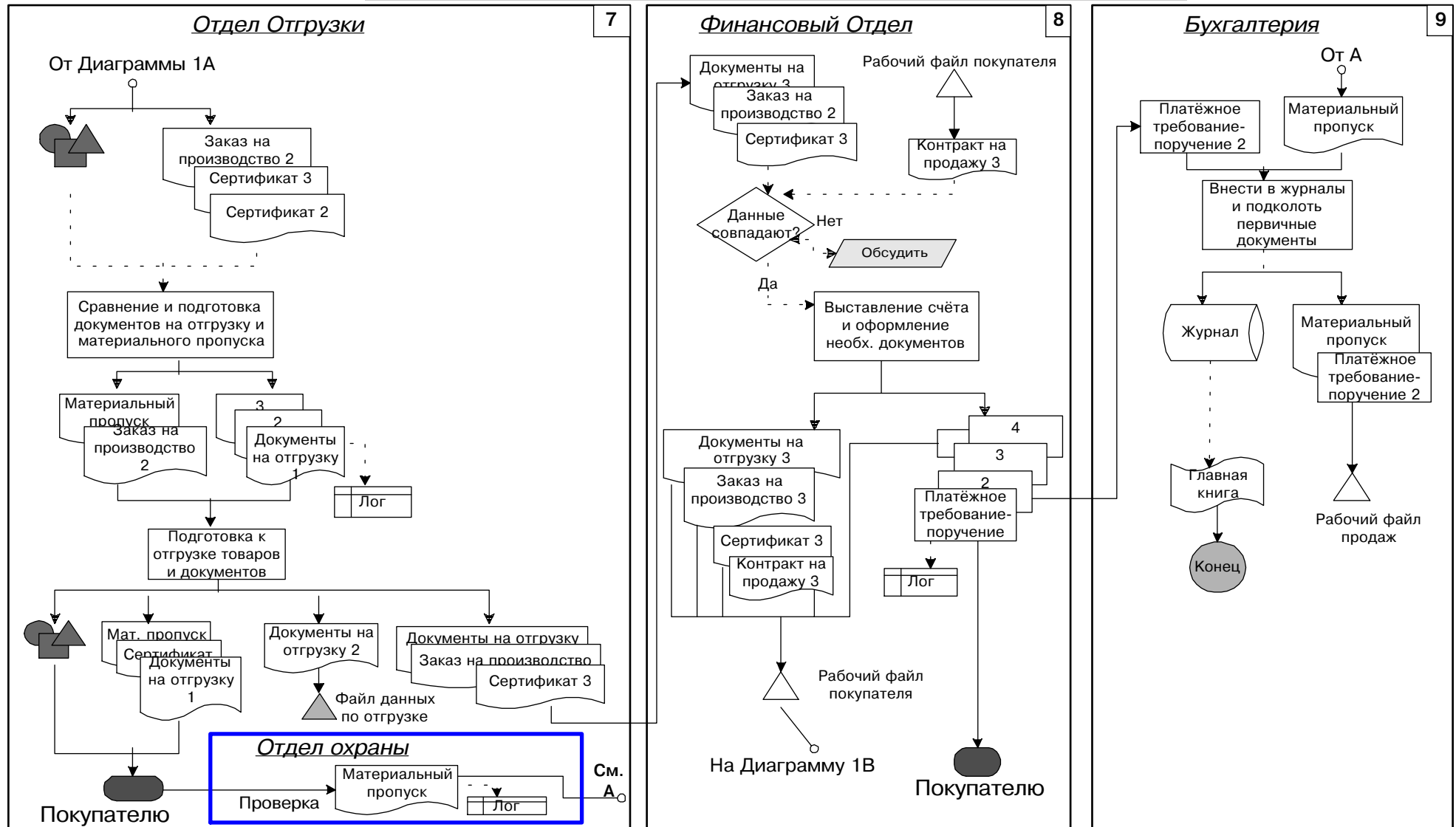
---

- Цикл доходов описан в варианте оплаты после отгрузки товара. В случае предоплаты движение документов не меняется за исключением блока оплаты, который переносится из Диаграммы 1Б и Диаграммы 1В (см. далее) и вставляется после подписания контракта сторонами. Бартерные продажи будут рассмотрены отдельно.
- Предполагается, что отдел сбыта централизует функцию сбыта предприятия и отвечает за ее выполнение. Данный отдел может, к примеру, быть организован в три группы: продажи по России, продажи на экспорт и бартерные продажи третьим лицам.
- Перед принятием заказа на производство продукции предприятие должно оценить его рентабельность. Прайс-лист должен составляться на основе результатов совокупного анализа всей доступной информации, проведенного плановым отделом: расчета фактической себестоимости, проводимого в рамках отдела, анализа информации о текущих рыночных ценах, полученной из отдела продаж, и анализа цена-прибыльность, проведенного финансовым отделом.
- Утверждение продажи, функция учета продажи и управление отгрузками должны распределяться между финансовым отделом, бухгалтерией и отделом сбыта.

Примечание: Процесс производства - это отдельный процесс, и его рассмотрение выходит за рамки настоящего семинара.

... проходит через стадии отгрузки, выставления счёта и последующего отражения в бухгалтерии ...

Инструмент 1: Стандартный Процесс Цикла Выручки: *Диаграмма 1Б*



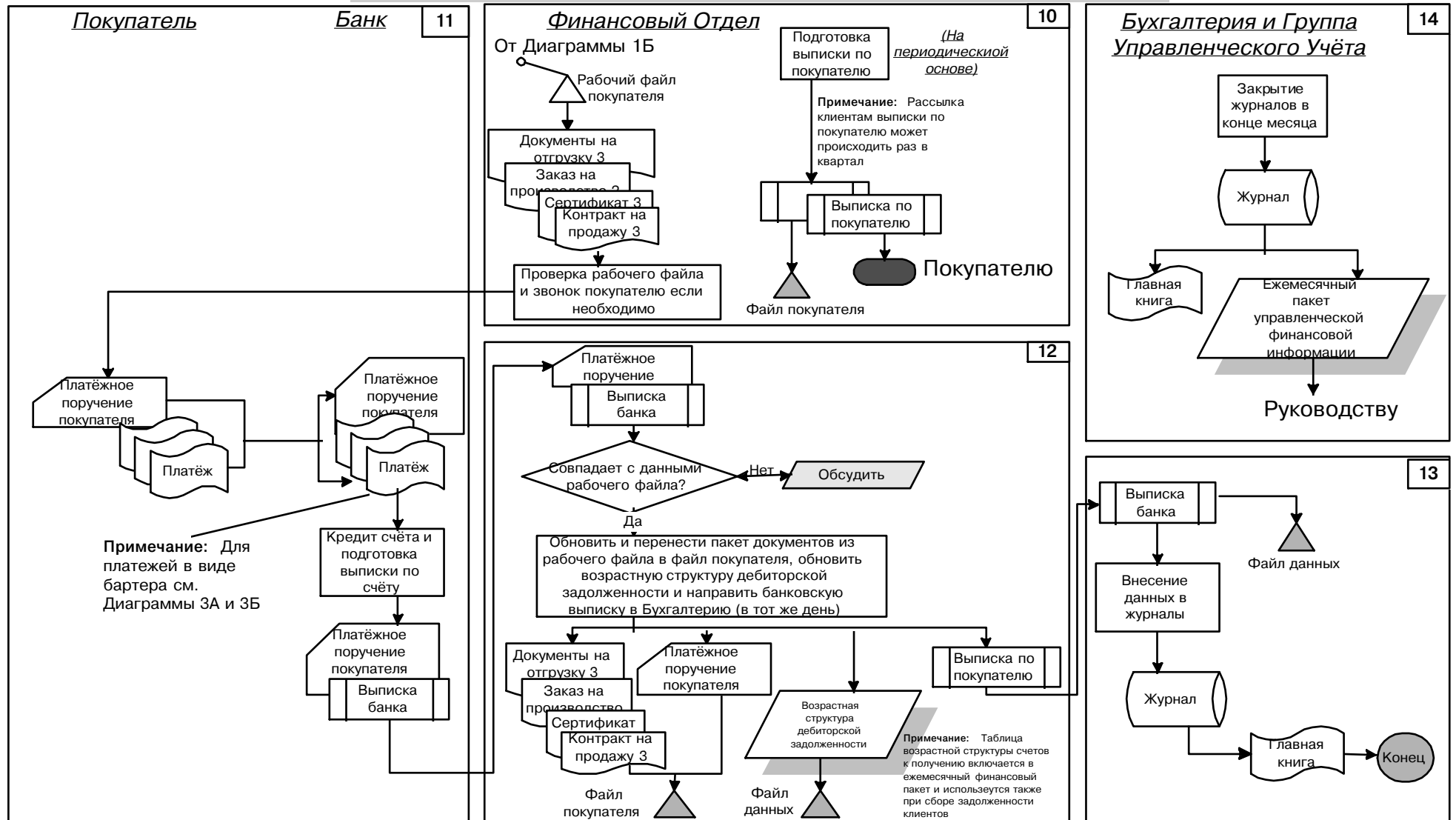
## Пояснения к Диаграмме 1Б

---

- Счёт-фактура выставляется в финансовом отделе на основе документов об отгрузке. Однако, если предприятие предоставило услугу третьей стороне, то служебная записка об объёме предоставленной услуги, подготовленная отделом, отвечающим за данную услугу, является достаточным основанием для выставления счёта.
- Финансовый отдел отвечает за сверку документов, поступающих в отдел согласно схеме, а также за устранение расхождений, если данные из документов между собой не согласованы.
- Рабочая картотека покупателя должна просматриваться ежедневно.
- Отдел отгрузки/приемки может быть организован с разделением на две независимые группы, подотчетные разным людям. Тем не менее, при этом нет необходимости в разделении обслуживающего персонала (кладовщиков, грузчиков, и т.д.).

... и завершается получением платежа по контракту от покупателя и отражением в бухгалтерии

Инструмент 1: Стандартный процесс цикла доходов: **Диаграмма 1В**



## Пояснения к Диаграмме 1В

---

- Результатом ежедневного просмотра картотеки должно быть выявление необходимости напоминания своему дебитору о наступлении срока платежа.
- Финансовый отдел должен быть в состоянии ответить на вопрос о том, 'кто заплатил, в соответствии с каким контрактом и за какую отгрузку'. В случае, если имеет место частичная (или поэтапная) оплата сделки, об этом также должна иметься отдельная запись. Это поможет определить тех клиентов, которые наиболее дисциплинированно производят оплату, а также направить полученные средства на выполнение отвечающих им контрактам.
- Нарушение сроков внутреннего документооборота может привести к штрафам, предъявляемым налоговой инспекцией.
- В идеале, в конце каждого месяца бухгалтерия производит закрытие счетов, группа управленческого учёта создает пакет управленческих финансовых документов (содержание пакета рассматривается в других семинарах), а финансовый отдел готовит выписки по покупателям.

## Вариант сроков документооборота по циклу доходов

---

***Высшее руководство отвечает за установление базовых сроков прохождения документов, за изменение сроков или обучение сотрудников, если эти сроки нарушаются***

- Отдел сбыта проводит оценку выгодности предлагаемого заказа и готовит необходимые документы в течение 5 дней.
- Финансовый отдел утверждает или отвергает продажу в течение 2 дней.
- Отдел сбыта должен сделать все возможное для подписания контракта в течение 3 дней.
- Отдел производства передаёт готовую продукцию на склад в день окончания производственного процесса.
- Документы об отгрузке поступают в финансовый отдел не позднее следующего дня после отгрузки.
- Счёт-фактура передаётся в бухгалтерию в день выставления.
- Банковская выписка и корешок счёта доставляются в бухгалтерию не позднее следующего банковского дня.
- Бухгалтерия вносит записи (включая корректирующие проводки) в журналы в тот же день.

Примечание: График документооборота можно контролировать путем проставления на документе даты его оформления перед его передачей.



## План семинара

---

Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

**Занятие 5: Процесс цикла расходов**

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подраздел 4.1: Принципы создания процессов
- Подраздел 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подраздел 4.3: Организация хранения документации
- Подраздел 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подраздел 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подраздел 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подраздел 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подраздел 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подраздел 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подраздел 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подраздел 4.11: Выводы

# Важнейшая составляющая цикла расходов - утверждение расходов

## Цикл Расходов

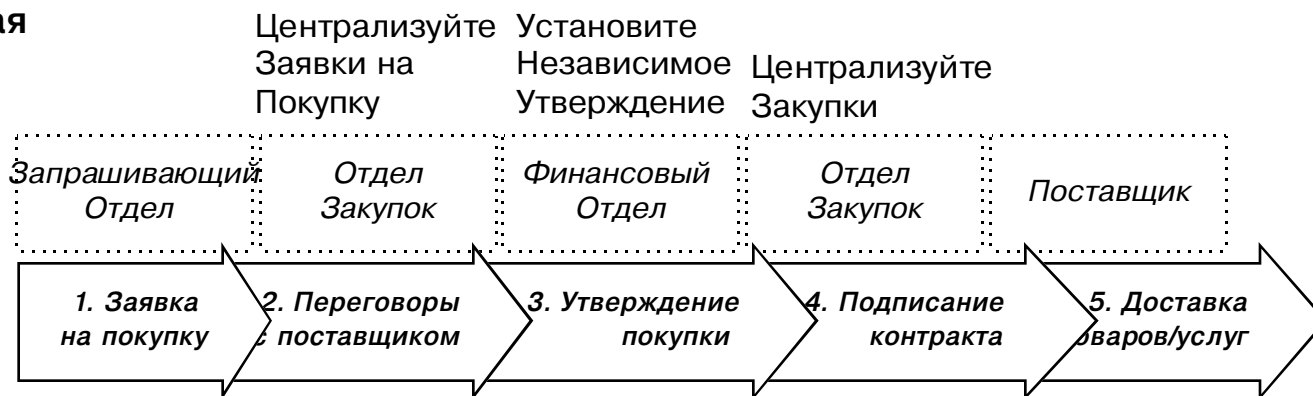
**Критическая  
Операция**



**Отдел**



**Основная  
Функция**



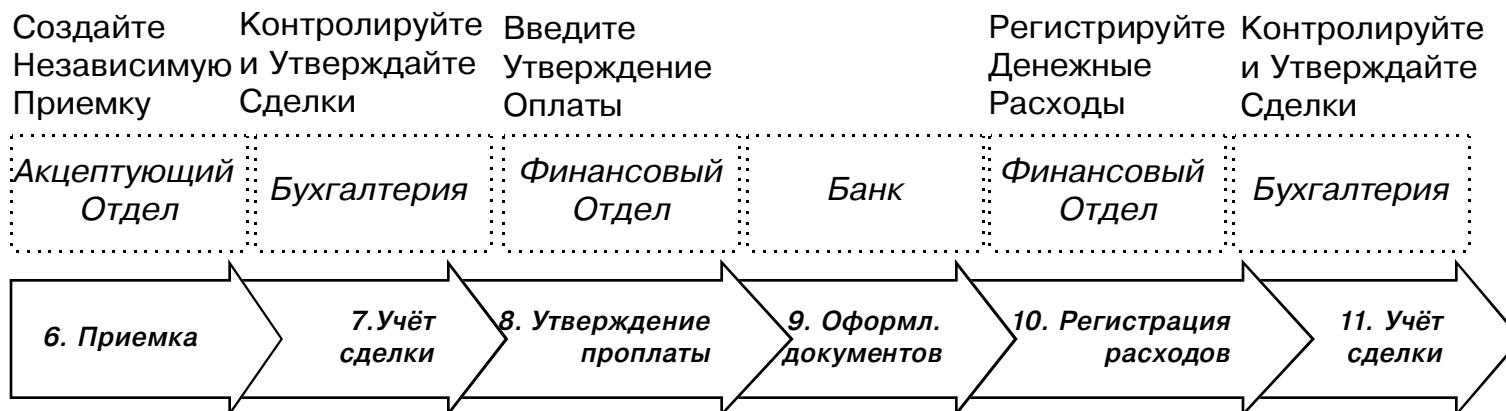
**Критическая  
Операция**



**Отдел**

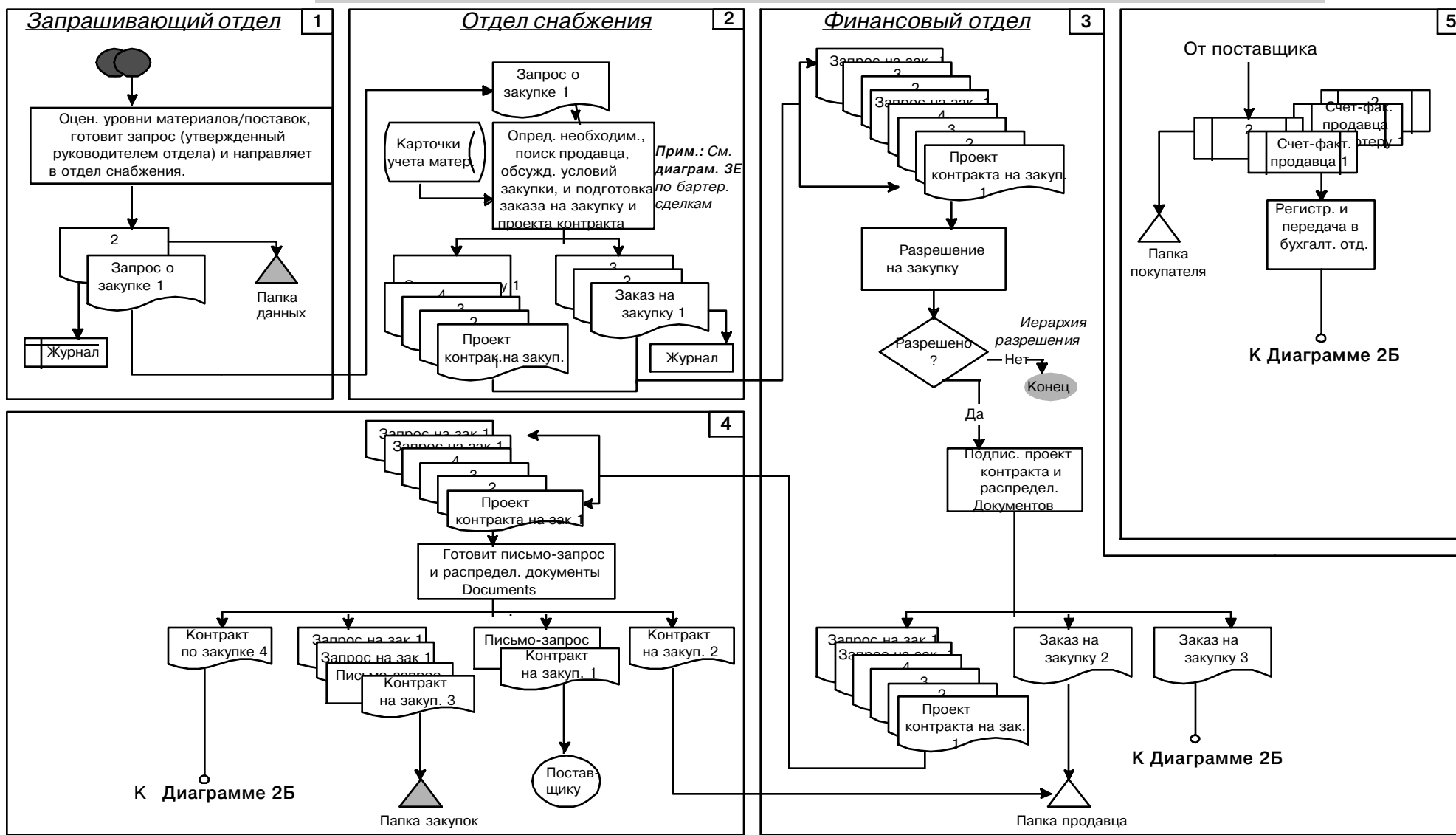


**Основная  
Функция**



# Цикл расходов начинается с заявки на закупку и утверждения затрат ...

ИНСТРУМЕНТ 2: Стандартный процесс цикла затрат: Диаграмма 2А



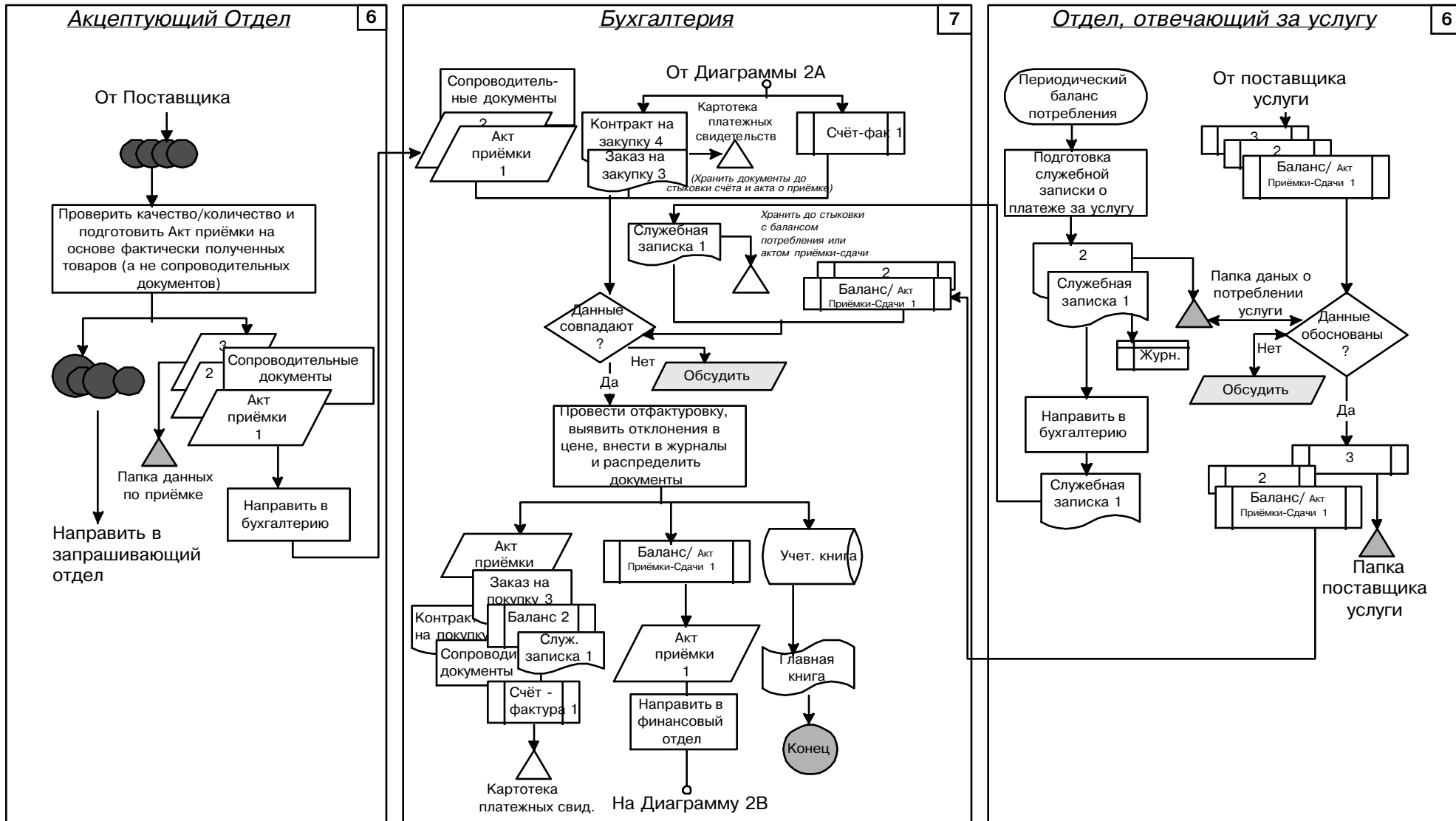
## Пояснения к Диаграмме 2А

---

- Цикл затрат описан в варианте оплаты после получения товаров. В случае предоплаты движение документов сохраняется, за исключением блока оплаты, который переносится из Диаграммы 2В (см. далее) и вставляется после подписания контракта сторонами. Закупки по бартеру будут рассмотрены отдельно.
- Отдел снабжения централизует функцию снабжения и является единственным отделом, который может оформить заказ на закупку. Время от времени отдел закупок может перепоручить фактическую закупку другому отделу (например, закупка ручек и бумаги может проводиться канцелярией - 'неосновной' товар), но не ответственность.
- Формат заказа на закупку должен быть составлен с учётом бартерных операций (например, наличие графы <Бартер>).
- Финансовый отдел выступает в качестве рынка для всех заказов на закупку (спрос) и имеющиеся фонды (предложение). В случае закупок, превышающих лимит, установленный генеральным директором, и обсуждающихся на финансовой оперативке, финансовый отдел должен систематизировать все заказы на закупки и выразить мнение отдела по поводу целесообразности закупки.

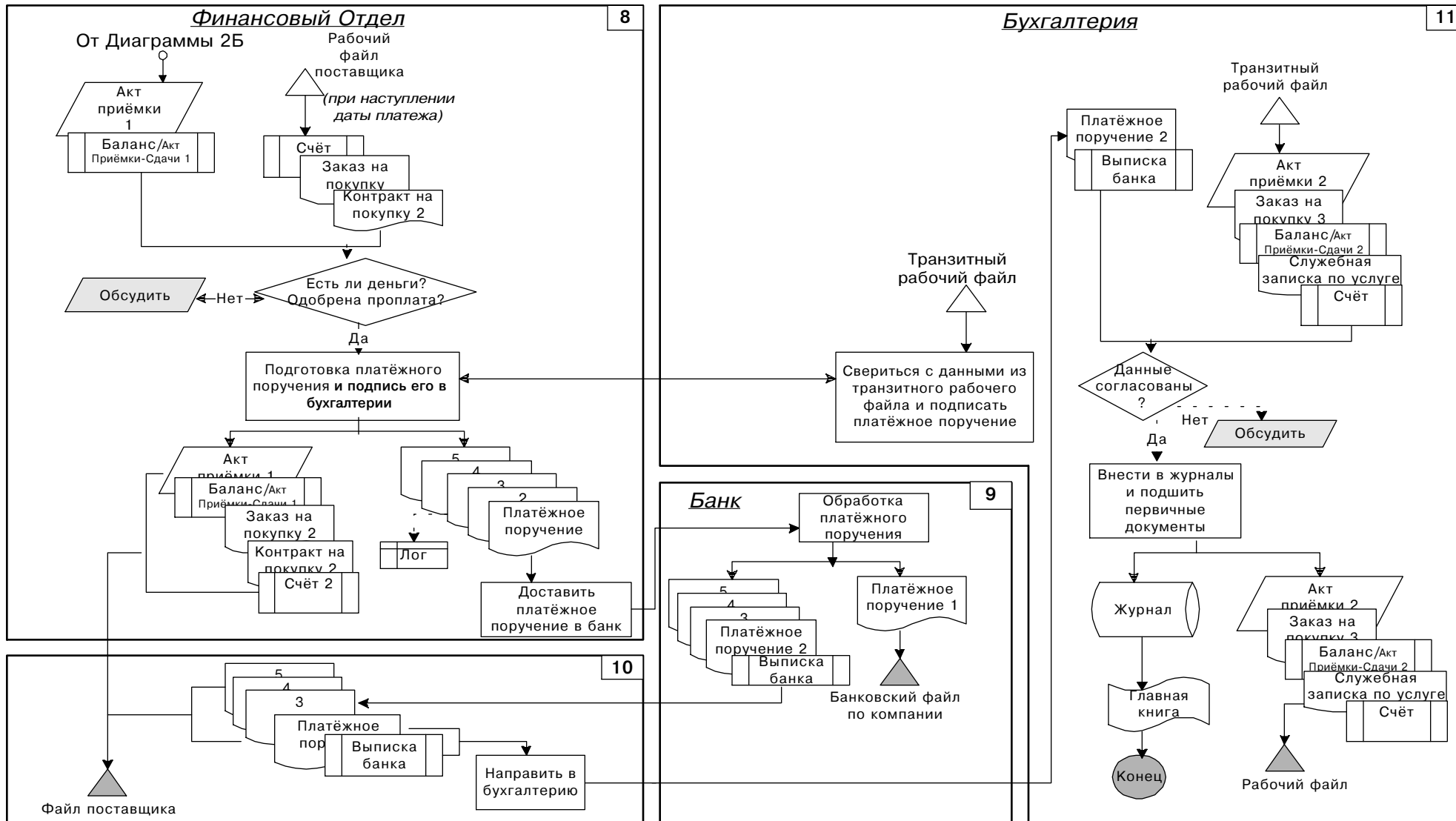
... проходит через приёмку и оформление полученных товаров и услуг ...

Инструмент 2: Стандартный Процесс Цикла Затрат: **Диаграмма 2Б**



# ... и заканчивается своевременным и правильным учётом всех произведённых расходов

Инструмент 2: Стандартный Процесс Цикла Затрат: *Диаграмма 2В*



## Пояснения к Диаграммам 2Б and 2В

---

- Бухгалтерия первой выявляет расхождения между тем, что было заказано, получено и указано в счёте-фактуре поставщика. Если существуют какие-либо расхождения по перечисленным пунктам, отдел, отвечающий за финансовую сделку (две первых цифры финансового кода), отвечает за устранение расхождений.
- Ответственность также повышается за счёт введения процедуры утверждения отделом.
- Если предприятие воспользовалось услугой, то цикл прохождения документов не меняется. Между поставщиком услуг и отделом, отвечающим за услугу, после согласования подписывается двухсторонний акт приёмки-сдачи работ или баланс потребления, который впоследствии направляется в бухгалтерию.
- Картотека поставщика поможет систематизировать все предстоящие оплаты и направить средства на самые необходимые ресурсы.
- Картотека покупателя и поставщика всегда обновляются, так что в любой момент можно вывести последнюю информацию для проведения анализа.
- Раз в месяц проводится расширенное заседание финансовой оперативки. Задачей оперативки является обзор состояния финансовых сделок и их координация между отделами. Участниками оперативки являются финансовый отдел, бухгалтерия и отделы, задействованные в циклах выручки и затрат.



## Вариант сроков документооборота по циклу затрат

---

*Высшее руководство отвечает за установление базовых сроков прохождения документов, за изменение сроков или обучение сотрудников, если эти сроки нарушаются*

- Запрашивающий отдел направляет запрос на закупку не позднее, чем за 20 дней до срока закупки.
- Отдел Закупок должен сделать все возможное для подписания контракта в течение 3 дней, и уложиться в срок закупки.
- Финансовый отдел утверждает или отвергает закупку в течение 2 дней
- Акцептующий отдел отправляет Акт о приемке не позднее утра следующего дня.
- Если предприятие воспользовалось услугой, то акты приёмки-сдачи работ или баланс потребления услуги должен быть направлен в бухгалтерию не позднее второго числа месяца, следующего за отчётным.
- Финансовый отдел готовит документы на оплату, проводит их через банк, получает выписку банка и направляет документы в бухгалтерию в тот же день.

Примечание: График ДОКУМЕНТООБОРОТА можно контролировать путем проставления на документе даты его оформления перед его передачей.

## Содержание семинара

---

Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

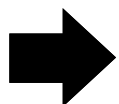
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



## Стандартизируйте бартерные операции, насколько это возможно

---

### *Бартерные сделки ...*

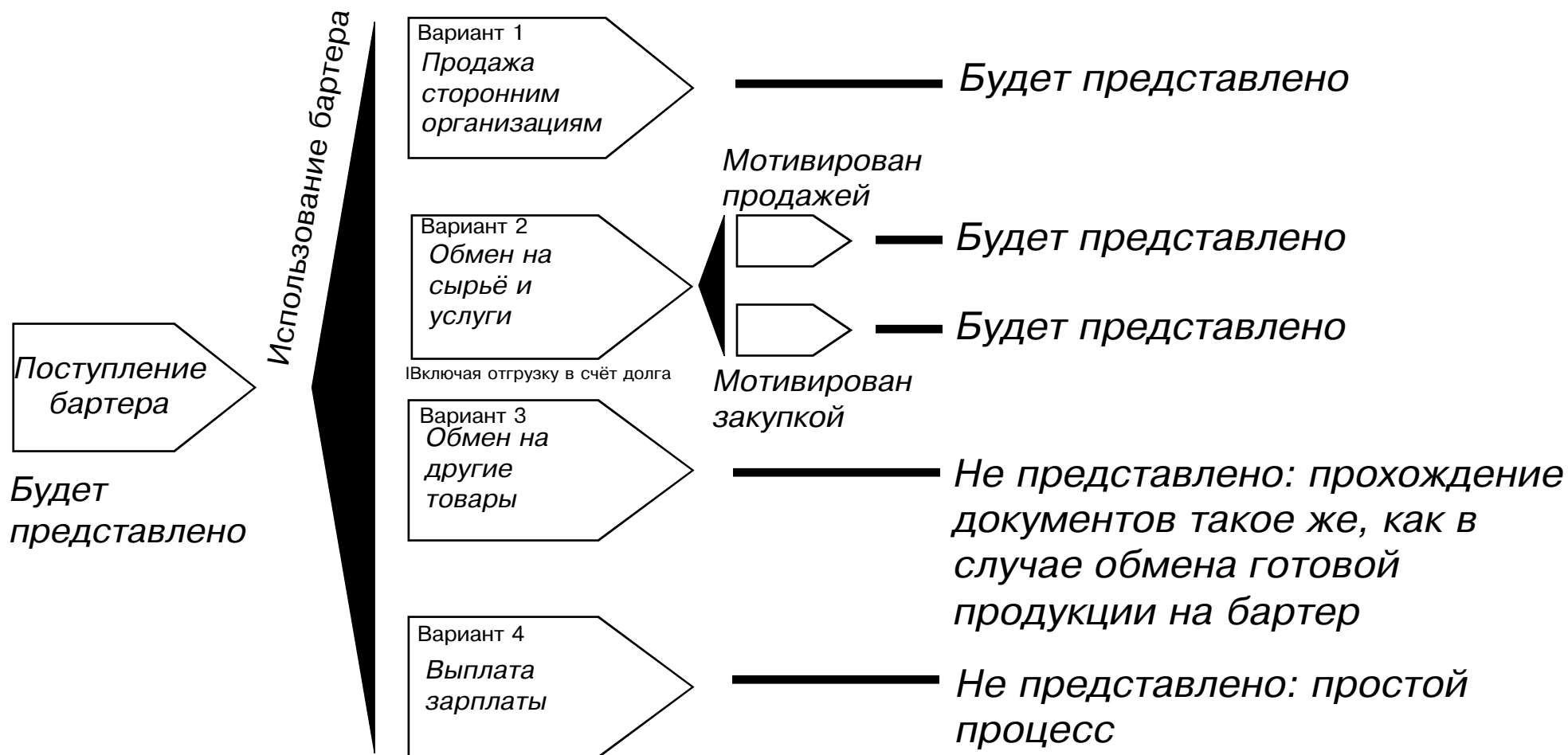
- обусловлены условиями российской экономики:
  - бартер может помочь компании справиться с конкуренцией
  - бартер может ускорить оборачиваемость в случае некоторых слабо-платежеспособных покупателей
  - бартер может привести к расширению сбыта
- будут присутствовать в России в течение нескольких следующих лет
- не вписываются в стандартные циклы выручки или затрат
- трудоемки
- в высокой степени подвержены нарушениям

### *Зачем стандартизировать?*

- снижаются трудозатраты, связанные с выполнением этих операций
- уменьшается возможность нарушений
- появляется возможность строгого учёта

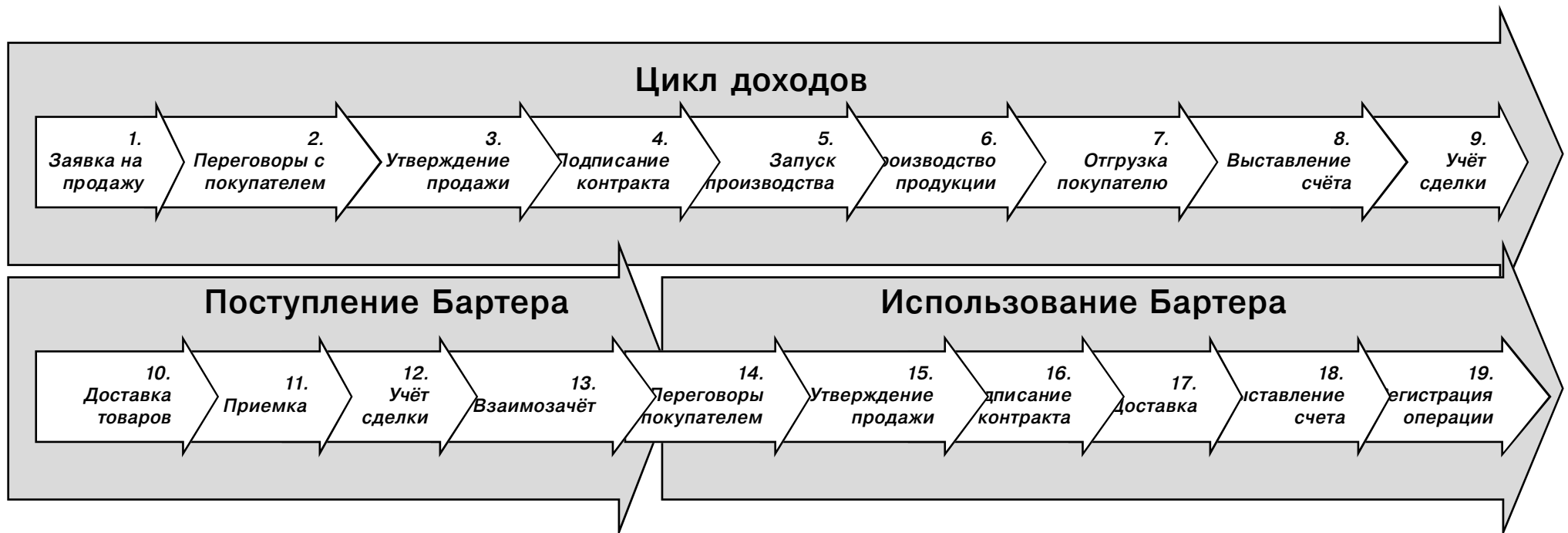
# Несмотря на то, что бартерные операции могут быть достаточно сложными, каждая бартерная сделка имеет стандартные характеристики поступления и использования

*Формализация прихода и расхода в бартерных операциях облегчит управление бартером*



## Объединив три этих цикла, мы можем начертить схему полного процесса бартерной сделки

- Пластзавод, производящий пластмассовые детали, хочет обменять 1000 приборных панелей на 10 автомобилей ВАЗ
- Зная, что панели требуются на ВАЗе, представитель отдела сбыта связался с ВАЗом. Последующий процесс показывают девять шагов Цикла выручки.
- 10 Лад были доставлены на Пластзавод и были приняты соответствующие меры по оформлению операции. Это отражено в Цикле поступления бартера.
- Менеджер отдела сбыта позвонил по телефону в Москву автомобильному дилеру. Циклом использования бартера завершается бартерная операция Пластзавода.

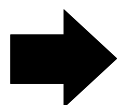


Последовательное использование трех циклов помогло Пластзаводу провести бартерную операцию максимально точно. Пластзавод смог продать ВАЗу панели и получил прибыль от продажи автомобилей Лада автомобильному дилеру.

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



Поступление бартера должно быть организовано по тем же принципам, что и операции с денежными средствами

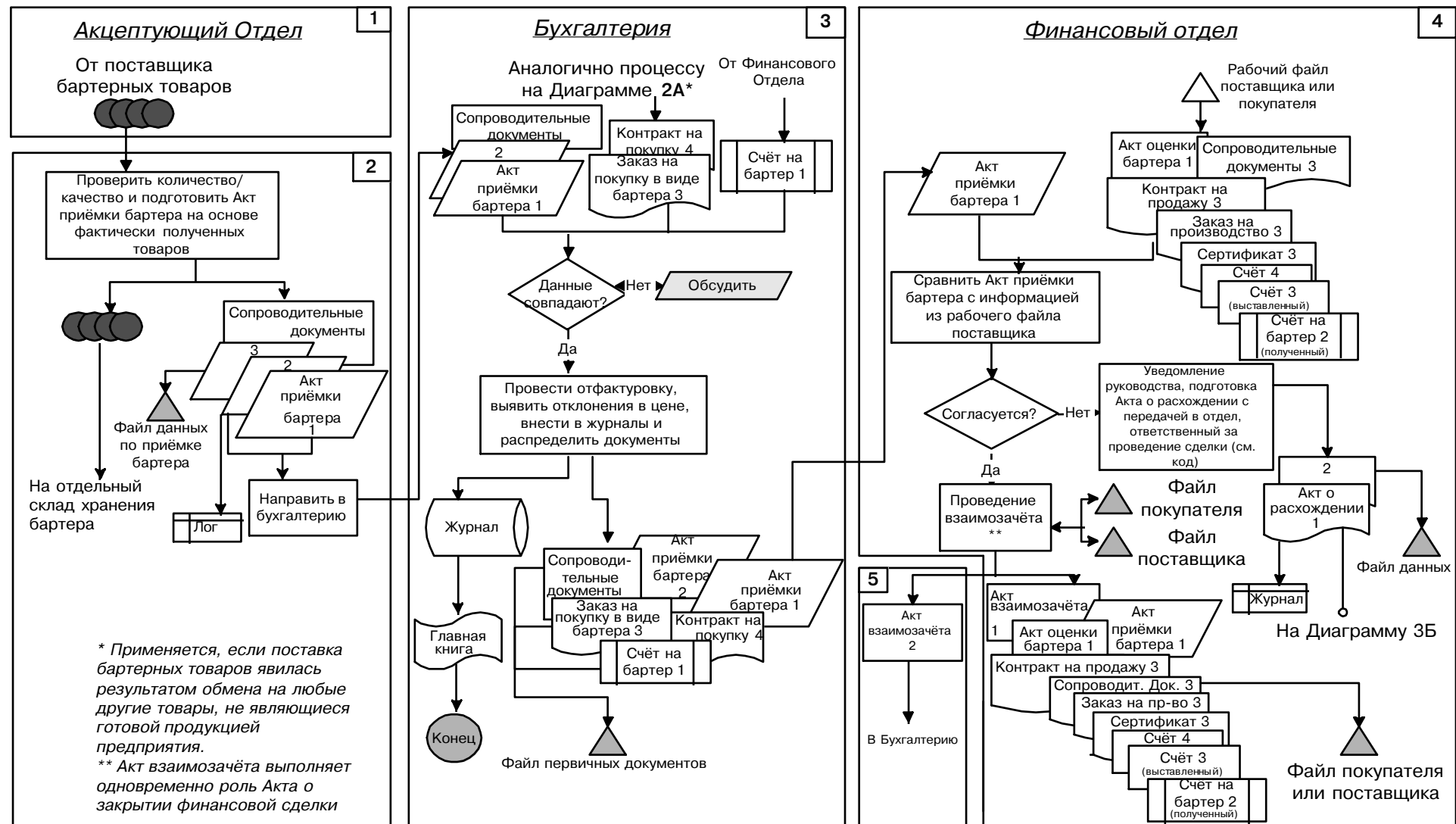
## Цикл Бартера: Поступление





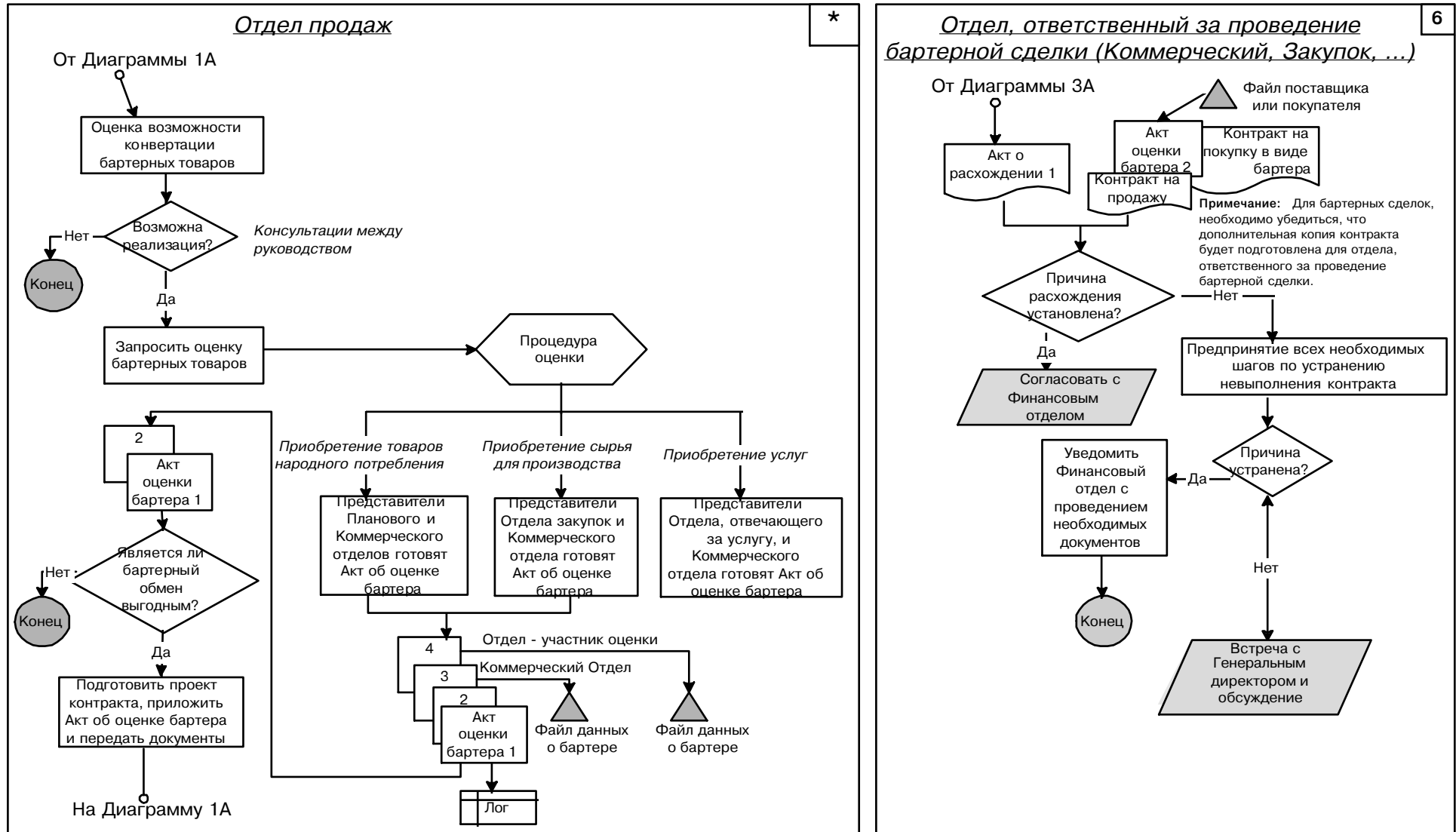
# Систематизация входящих потоков бартера позволит произвести своевременный взаимозачёт ...

Инструмент 3: Стандартный Процесс Входящего Потока Бартера: **Диаграмма 3А**



# ... и оценку ликвидности поступающего бартера

Инструмент 3: Стандартный процесс входящего потока бартера: **Диаграмма 3Б**



## Примечания к Диаграммам 3А и 3Б

---

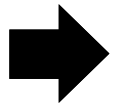
- Когда покупатель хочет заплатить за продукцию или услуги компании бартером, функция оценки должна применяться до принятия окончательного решения. Отдел закупок или коммерческий отдел (в зависимости от конкретного случая) должны оценить рыночную стоимость и ликвидность поступающих бартерных товаров.
- Еженедельно коммерческий отдел или отдел закупок должен предоставить сводку о движении бартерных товаров с указанием остатка бартера на начало недели, расходом бартера за неделю и остатком бартера на конец недели (в стоимостном и натуральном выражении).
- Если возникают проблемы с качеством или количеством товара, сроками поставки, отдел, ответственный за проведение бартерной сделки, должен утрясти расхождения с поставщиком. Финансовый отдел и/или бухгалтерия может только проинформировать руководство и/или ответственный отдел.
- Акт о расхождении выполняет роль индикатора неполноты завершения бартерной сделки. Первоначально, Акт поступает в отдел-куратор как сигнал к устранению нестыковки документов, и только потом к высшему руководству (от ответственного отдела - куратора сделки).
- Бухгалтерия должна учитывать бартер на отдельных субсчетах.
- В финансовом отделе происходит стыковка документов, закрытие финансовой сделки и, если необходимо, проводится взаимозачёт.

Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

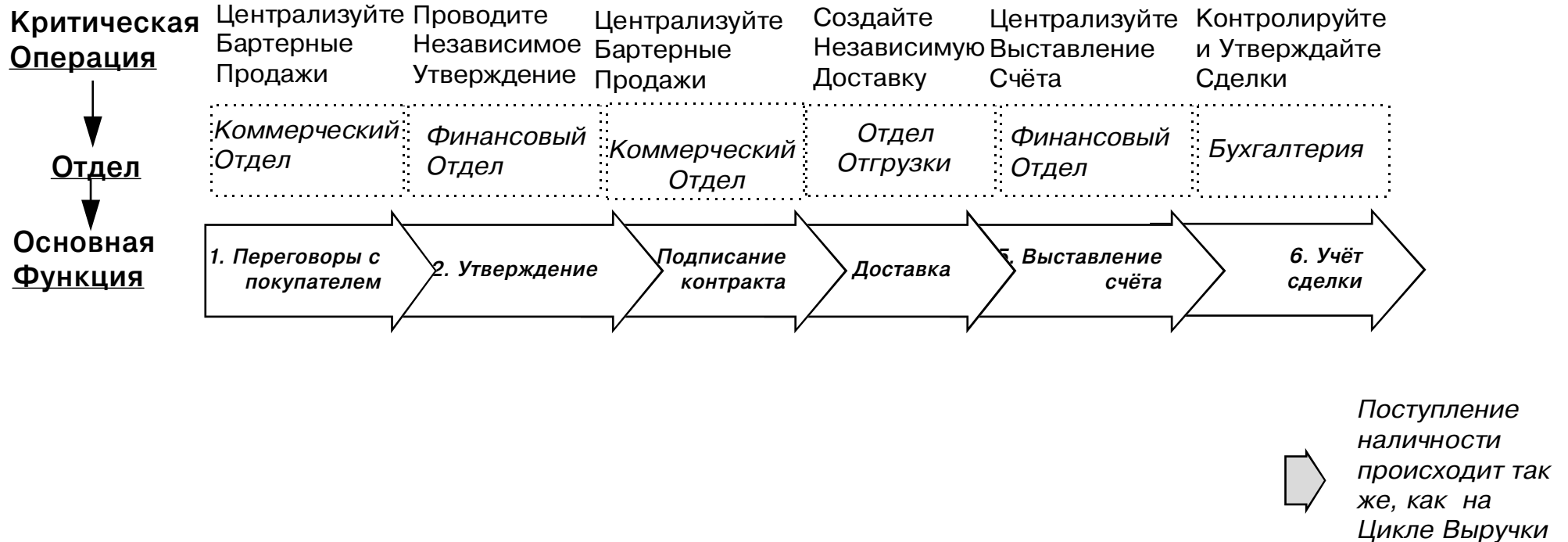
- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



Поскольку бартер является источником выручки, использование бартера при продаже сторонним организациям должно утверждаться финансовым отделом

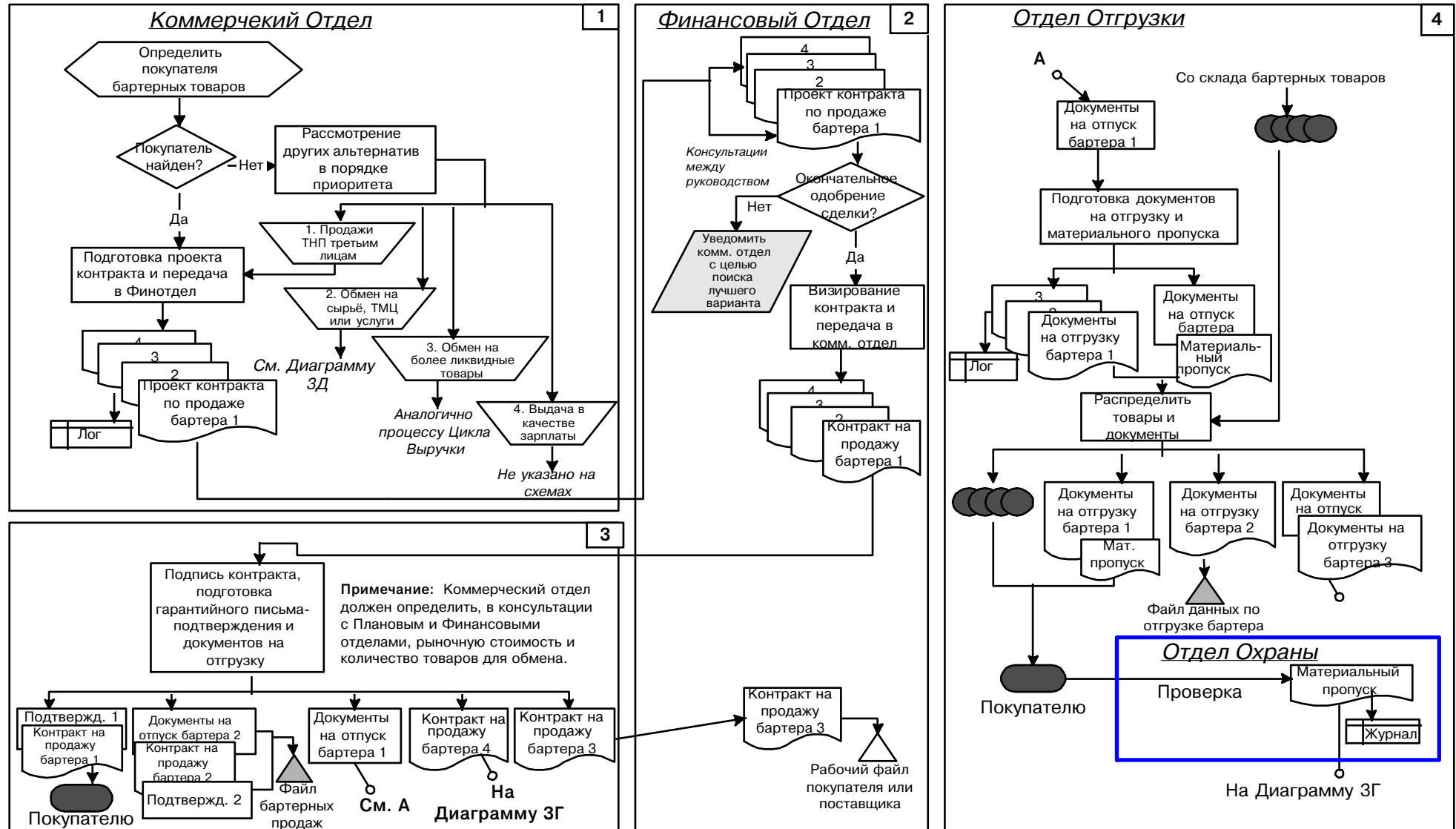
---

## Цикл Бартера: Использование - Продажи



# Стандартизация бартерных сделок по продаже товаров третьим лицам ...

Инструмент 4: Стандартный Процесс Выходящего Поточка Бартера - Сделки с Третьим Лицами: **Диаграмма 3В**

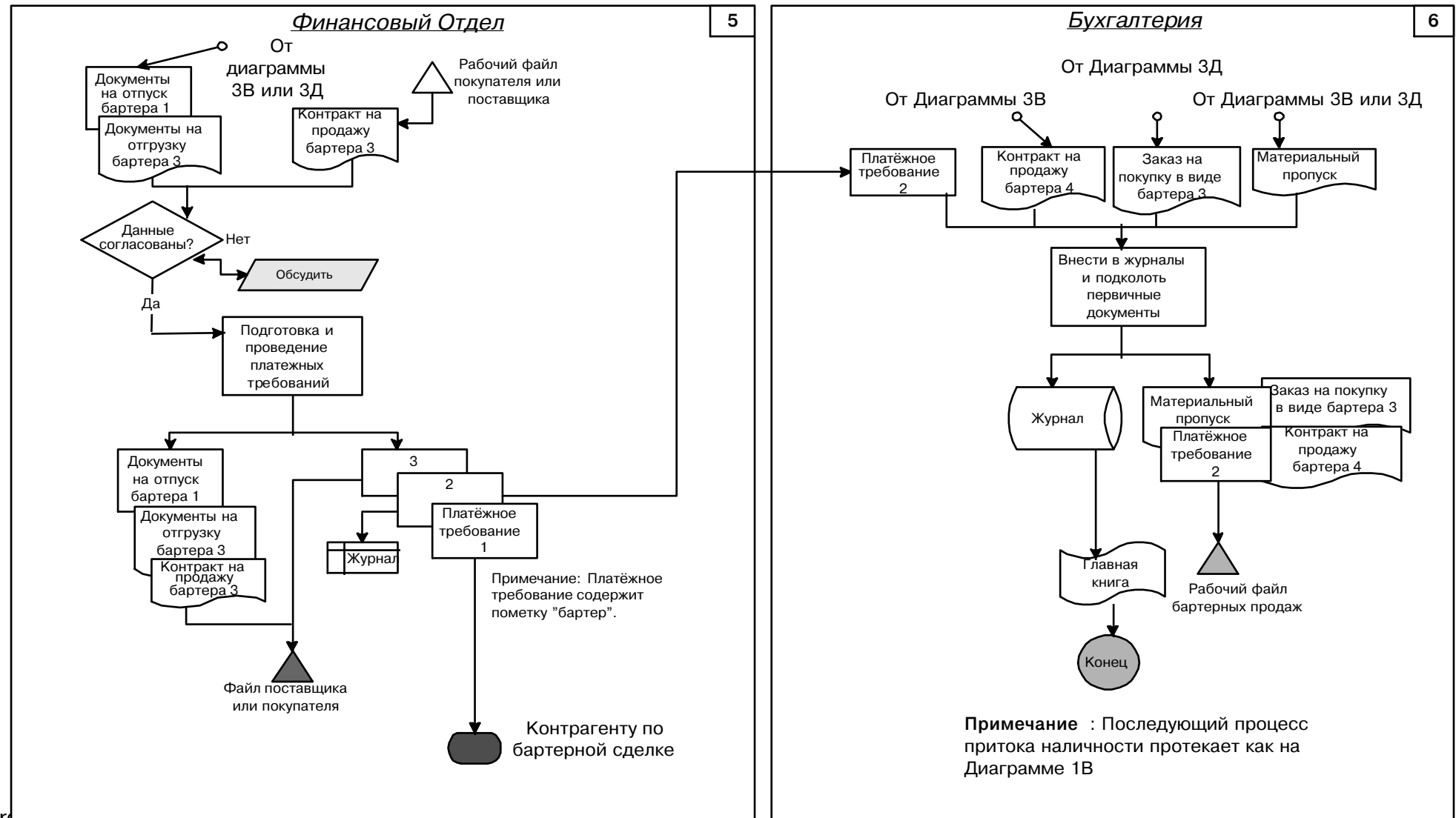


Примечание: Документы на отгрузку бартера включают в себя все сопроводительные документы.

# ... позволит реально управлять процессом бартерных продаж

Инструмент 4: Стандартный процесс выходящего потока бартера - сделки с третьими лицами:

Диаграмма 3Г



## Примечания к Диаграммам ЗВ и ЗГ

---

- На предшествующих стадиях важно подписать акт об оценке бартера с анализом бартерной сделки и предельно допустимыми сроками реализации бартера. Коммерческий отдел отвечает за оценку ликвидности предполагаемого бартера и поиск потенциальных покупателей.
- Цена на бартерные товары должна устанавливаться другим отделом (например, плановым).
- Коммерческий отдел отвечает за реализацию бартера третьим лицам, в то время как отдел закупок отвечает за бартерные операции в обмен на сырье, даже если в операциях участвует коммерческий отдел.
- Предельно допустимые сроки реализации бартера должны утверждаться финансовым отделом, поскольку они влияют на потребление оборотного капитала, необходимого для финансирования хранения на складе бартерных товаров.

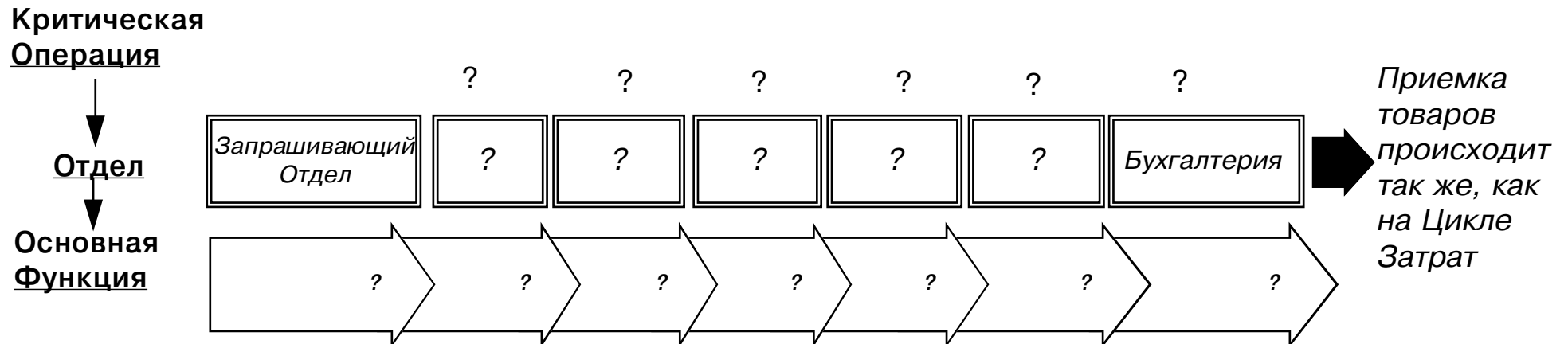
Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.



## Упражнение #3

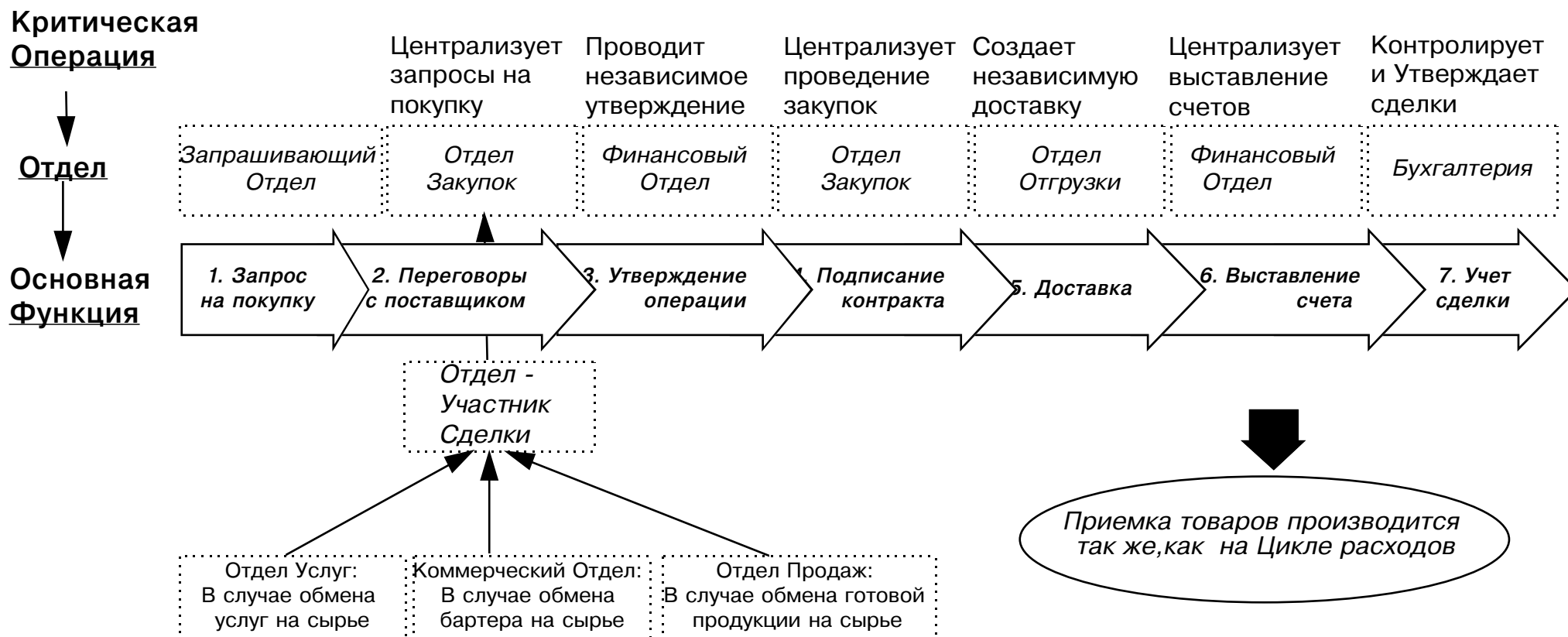
Разработайте общий процесс для закупок сырья за бартер. Процесс должен начинаться с того, как закупки определяются Запрашивающим отделом и заканчивается тем, как бартерные товары компании отгружаются, а отгрузка регистрируется в бухгалтерии. Используйте формат, представленный ниже.

### Цикл Бартера: Использование - Закупки Сырья



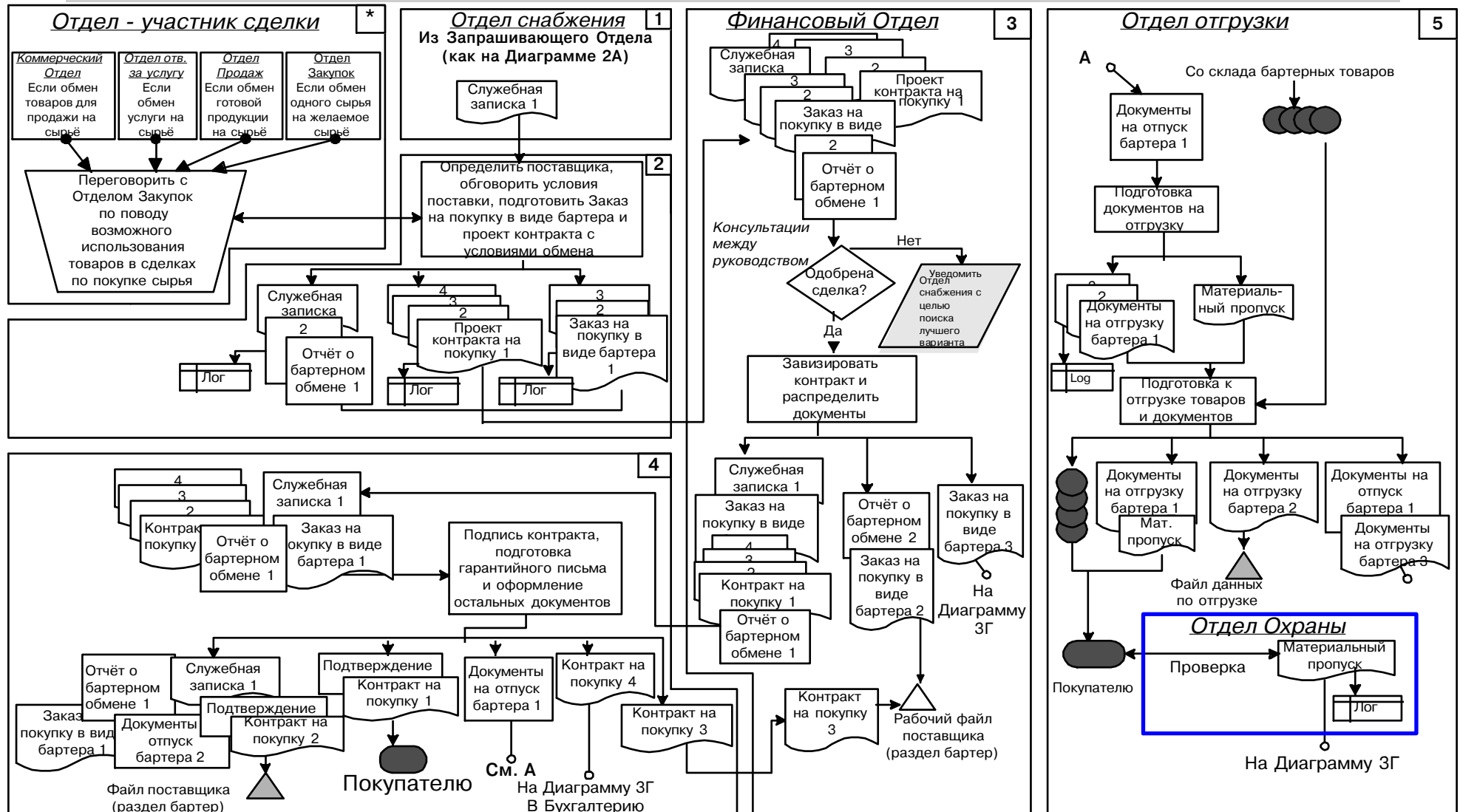
**Закупка сырья за бартер должна состоять из тех же основных этапов, что и Цикл расходов**

## **Цикл Бартера: Использование - Закупки Сырья**



# Систематизация получения сырья и услуг в обмен на бартер внесёт полную ясность и контролируемость в этот процесс

Инструмент 4: Стандартный процесс выходящего потока бартера - Обмен на Сырьё и Услуги: **Диаграмма 3Д**



## Примечания к Диаграмме ЗД

---

- Отдел Закупок отвечает за все закупки сырья вне зависимости от способа оплаты: бартером или деньгами.
- Исходя из требований поставщика, отдел закупок должен договориться с коммерческим отделом о возможности обмена на бартерные товары, с отделом услуг - о возможности обмена на услугу, с отделом продаж - о возможности обмена на готовую продукцию. Кроме того, следует оценить возможность обмена имеющегося сырья на складе на требующийся вид сырья.
- Предельно допустимые сроки реализации бартера должны утверждаться финансовым отделом, поскольку они влияют на потребление оборотного капитала, необходимого для финансирования хранения на складе бартерных товаров.

Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.

## Упражнение №4

### Пример: График основных процессов сквозь реорганизованную структуру

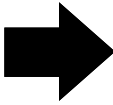
---

*В компании есть следующие шесть отделов: финансовый, плановый, бухгалтерия, производственный, закупочный и продаж. Финансовый и плановый отделы, бухгалтерия подотчетны Финансовому директору. Разработайте процесс для каждой из сделок, представленных ниже, показав, каким образом документы будут продвигаться по системе, где будут необходимы согласования и с кем, на каком этапе будет необходимо провести проверку документов, где будут делаться записи и где они будут храниться и т.д.*

**Сделка - компания продает 1000 единиц готовой продукции, принимая 90-дневный вексель на половину продажной цены и 50 тонн сырья от третьей стороны, которая должна деньги покупателю в качестве оплаты второй половины.**

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
  - Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
  - Подшаг 4.3: Организация хранения документации
  - Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
  - Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
  - Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
  - Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
  - Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
  - Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- 
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
  - Подшаг 4.11: Выводы

# Стандартизируйте процесс приходования и расходования наличности

---

## *Наличность в российских компаниях.....*

- Зачастую играет важную роль в ежедневных операциях в связи со слаборазвитой финансовой инфраструктурой
- Обычно поддерживается в больших количествах (как процент от общих денежных средств) в сравнении с компаниями, работающими в условиях более развитой рыночной экономики
- Обычно находится в нескольких местах в пределах организации
- Бывает не подвержена жесткому контролю, в связи с чем возможны нарушения

## *Зачем стандартизировать?*

- Чтобы минимизировать возможность нарушений
- Чтобы формализовать и распространять лучшие практические примеры

## Примечания к Циклу Наличности

---

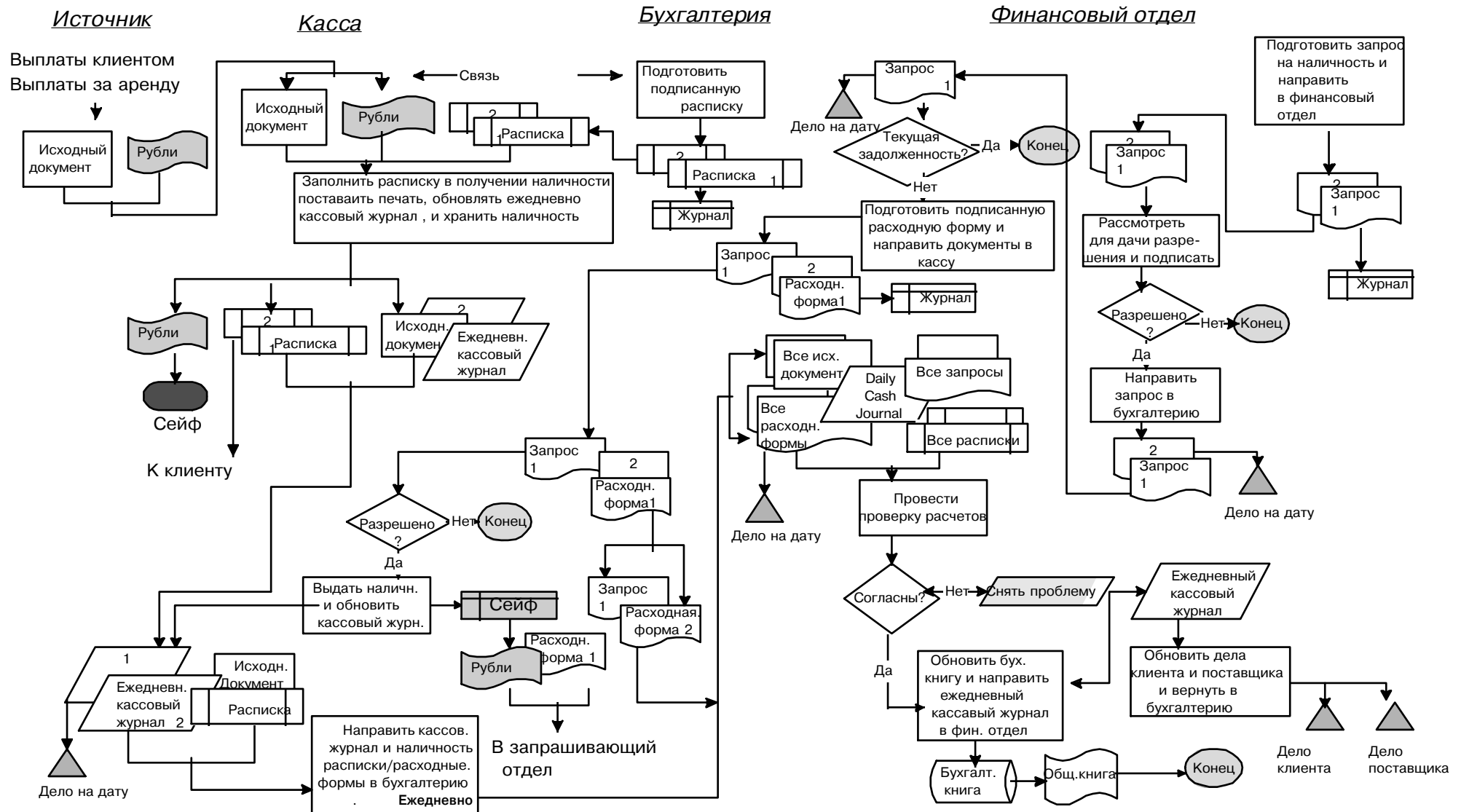
***Политика в отношении обращения наличных и сроков операций с наличностью на каждом предприятии устанавливаются Положением о ведении кассового учёта.***

- Процесс приходавания и расходования наличности следует проводить централизованно в одной кассе, доступной как для сотрудников, так и клиентов
- Второй кассир (выездной), а не служащие любого другого отдела, должен проводить приём наличности в случае, если необходимо получить наличность за пределами компании (к примеру, при сборе денег от клиентов коммерческого отдела, арендных платежей или в случае коммунальных платежей)
- Насколько это возможно по российскому законодательству, кассиры должны подчиняться Финансовому директору, а не Главному бухгалтеру. Если это невозможно, кассиры могут подчиняться Главному бухгалтеру, однако движение наличных средств производится на основе ежедневного плана, представляемого финансовым отделом. В любом случае, начальник финансового отдела должен быть подробно информирован о всех поступлениях и расходах наличности
- Как правило, предприятия разрабатывают собственные внутренние правила работы с наличностью на основе общих правил. Порядок выдачи подотчётных сумм может включать максимальный размер выдаваемой наличности, сроки и порядок отчётности, круг лиц по работе с наличностью, типы покупок за наличные и т.д.
- Сроки по операциям с наличностью устанавливаются российским законодательством



# Ведущийся учёт прихода и расхода наличных денег завершает формирование текущих балансов по расчётам с поставщиками и покупателями

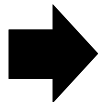
Инструмент 5 - Процесс наличности - График 4



## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



## Разработка усовершенствованных процессов - выводы

*Предлагаемые типовые циклы удовлетворяют всем принципам, приведенным выше, и дают возможность контроля на ключевых этапах*



## Польза от внедрения новых финансовых процессов

---

*Адаптация и внедрение только что описанных процессах способно:*

- Разгрузить Генерального директора и руководство высшего звена
- Сократить отсрочки в выполнении заданий
- Ускорить сбор денежных средств
- Производить платежи в последний возможный срок
- Исключить дублирование однородных задач в разных отделах
- Исключить необязательные закупки
- Исключить любые имеющиеся место нарушения в отношении наличности/бартерных товаров
- Исключить возможность неправильного хранения важных документов
- Минимизировать потери времени и, следовательно, затраты
- Уменьшить потребность в кредитном финансировании
- Возложить реальную ответственность за выполнение отдельных задач на конкретные отделы или людей

## Содержание семинара

---

Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

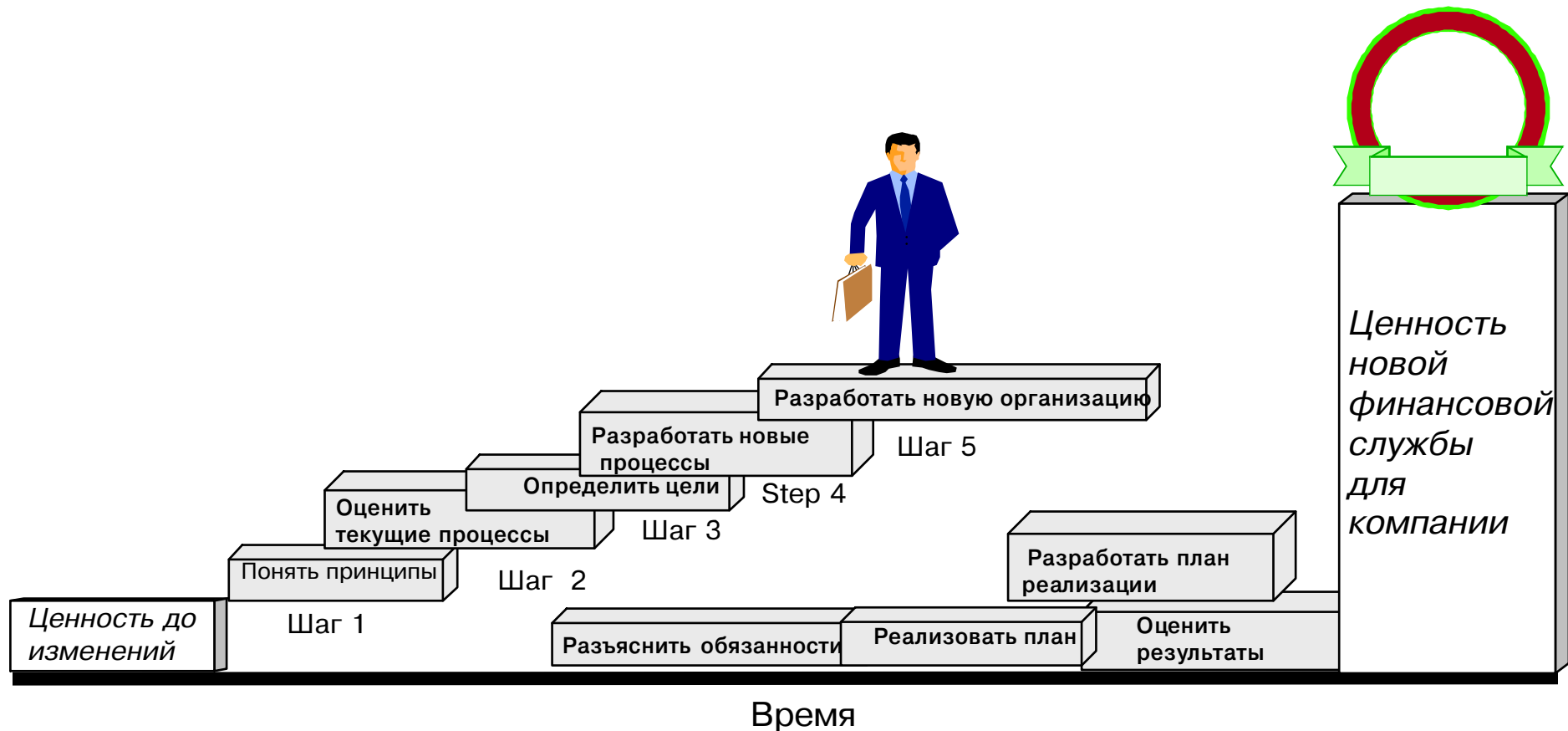
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

# Шаг 5: Разработать организационную структуру финансовой службы в целях обеспечения новых процессов

## Этапы плана структурной перестройки финансовой службы



## Общие принципы разработки организационной структуры финансовых служб

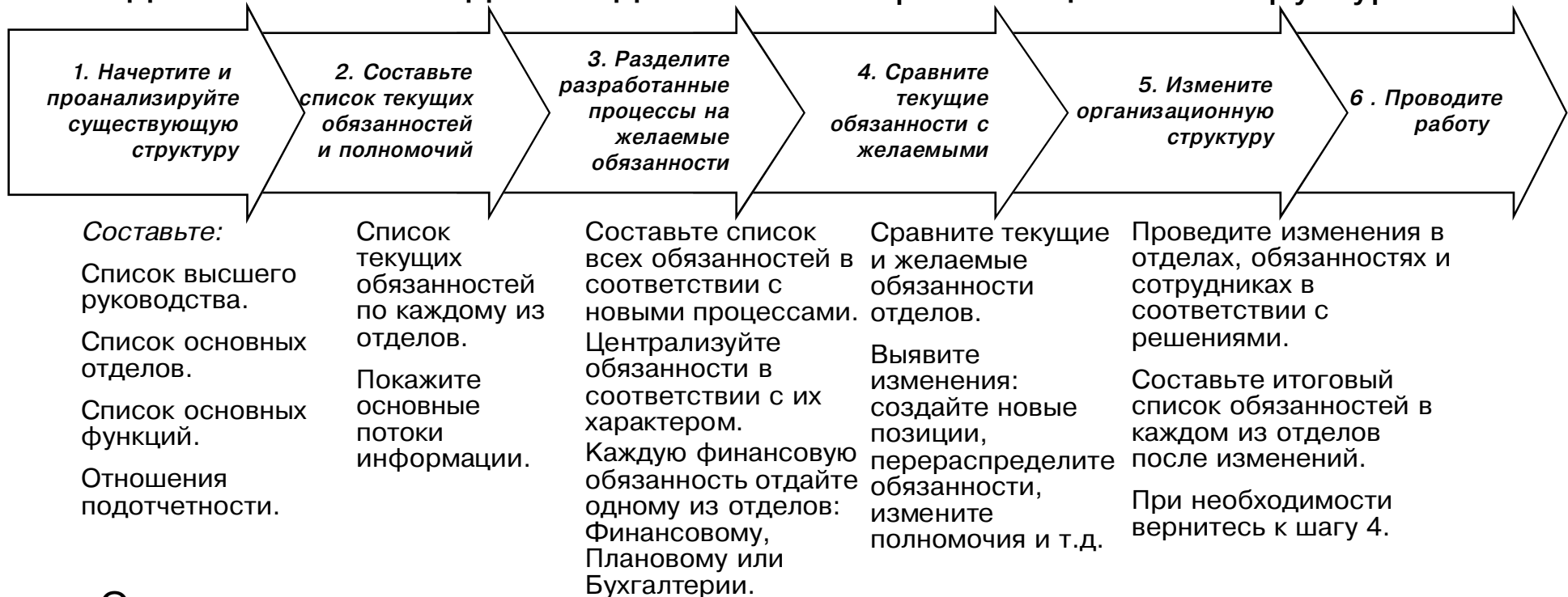
---

*Используйте улучшенные варианты финансовых процессов для выработки новой, более значимой организационной структуры*

- Разработайте новую организационную структуру только после анализа текущих процессов.
- В случае необходимости разработайте более рациональные варианты процессов.
- Организуйте финансовую структуру вокруг трех отделов: финансового, планового и бухгалтерии.
- Возложите на Финансового директора ответственность за управление финансовой функцией и подотчётность перед Генеральным директором.
- Возложите на Начальника финансового отдела ответственность за ежедневное текущее руководство финансовым отделом и подотчетность перед Финансовым директором.
- Сбалансируйте распределение полномочий и ответственности между исполнителями.

# Распределите ресурсы по отделам и уточните организационную структуру после установления процессов

- Сделайте 6 шагов для создания новой организационной структуры

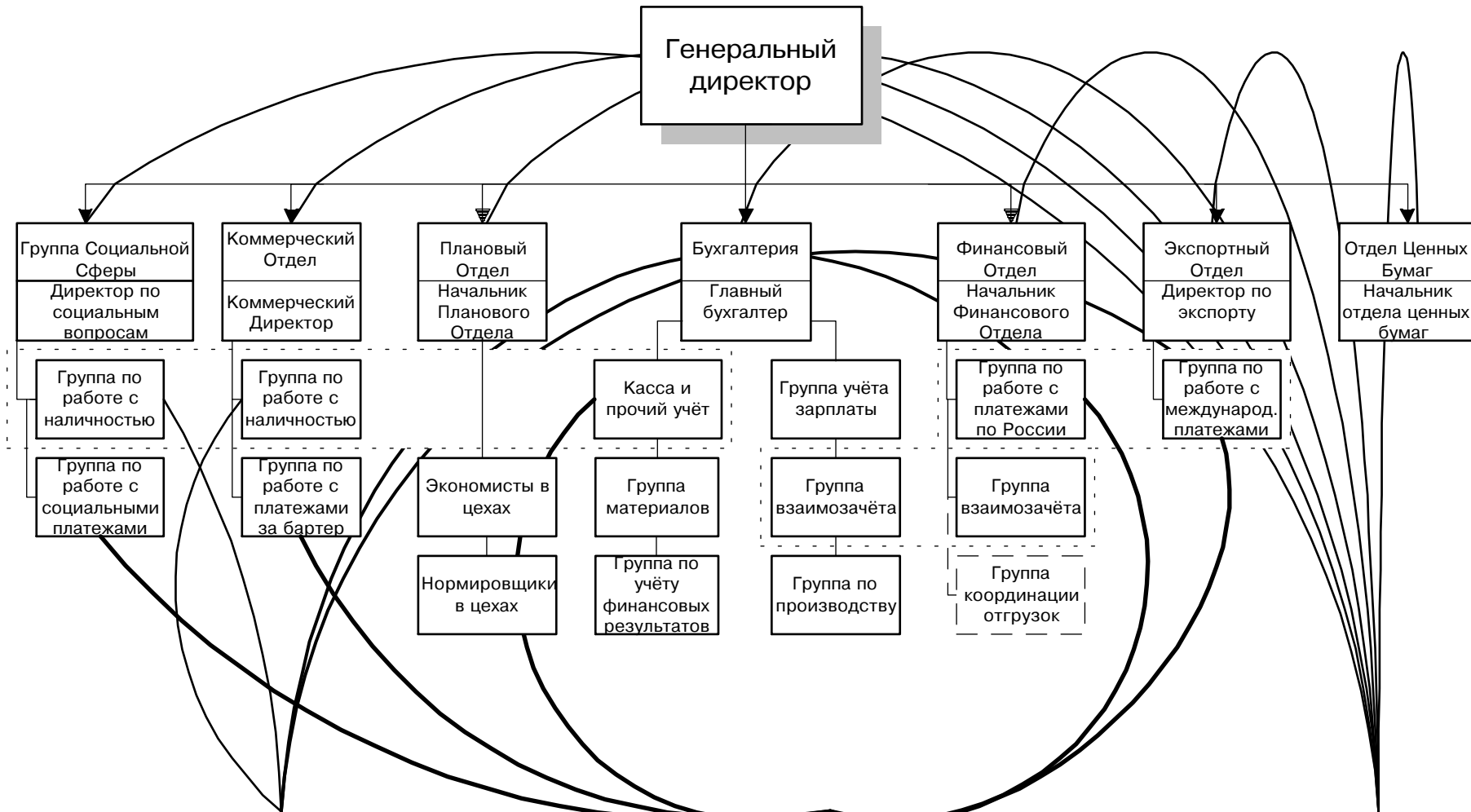


- Организационная структура поддерживает и усиливает фундаментальные деловые процессы компании.
- Руководство создает организационную структуру, которая:
  - логично способствует завершению различных процессов;
  - исключает возможность отсрочек в выполнении процессов;
  - гарантирует минимальный уровень внутреннего контроля для предотвращения ошибок и нарушений



# Проанализируйте текущую организационную структуру, начертив линии взаимодействия или обмена информацией между отделами и со сторонними организациями

Пример:

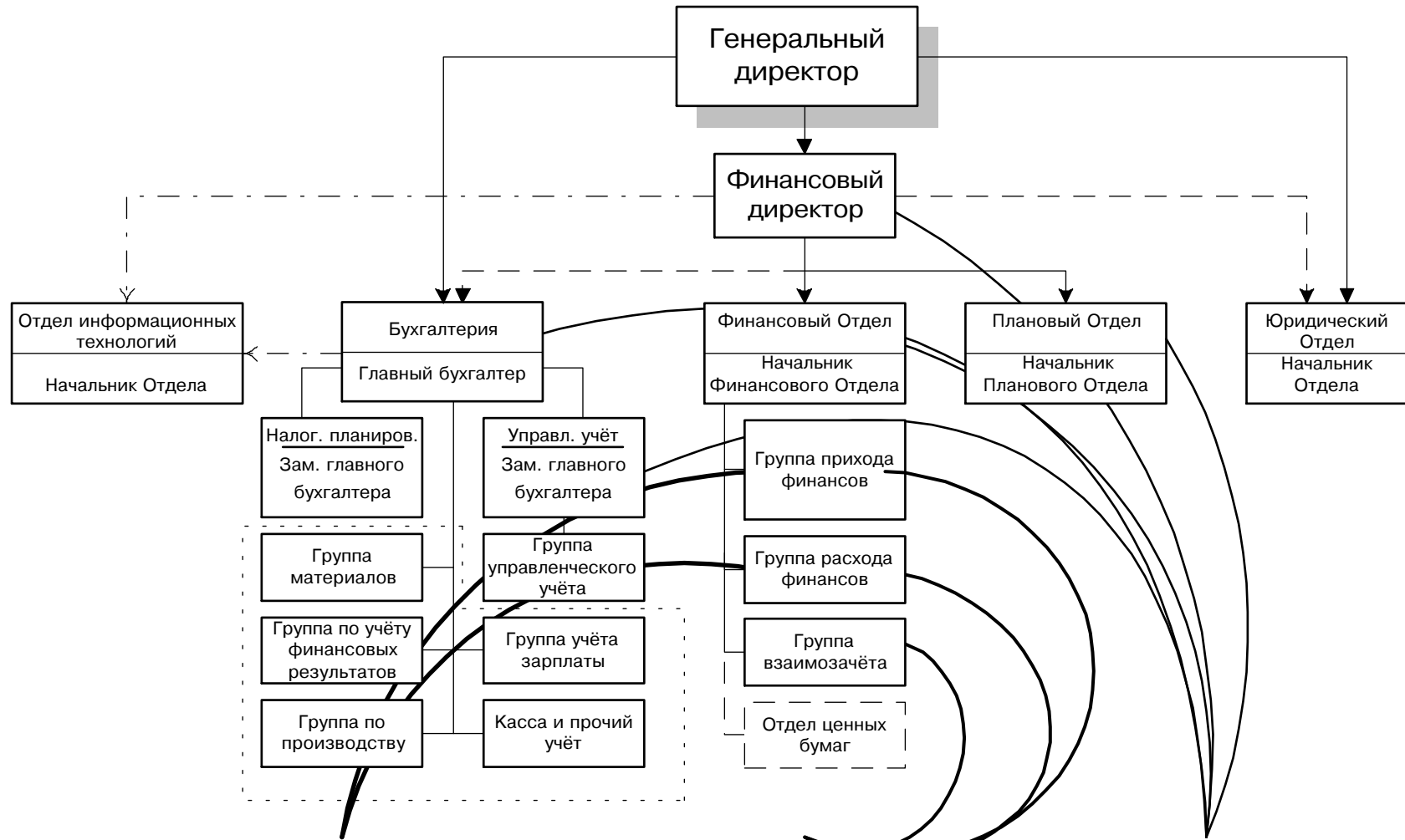


Финансовая Организация

Покупатель или Поставщик

Отдел-Пользователь

# Реорганизованная финансовая функция централизует все финансовые процессы в трех отделах под руководством Финансового директора

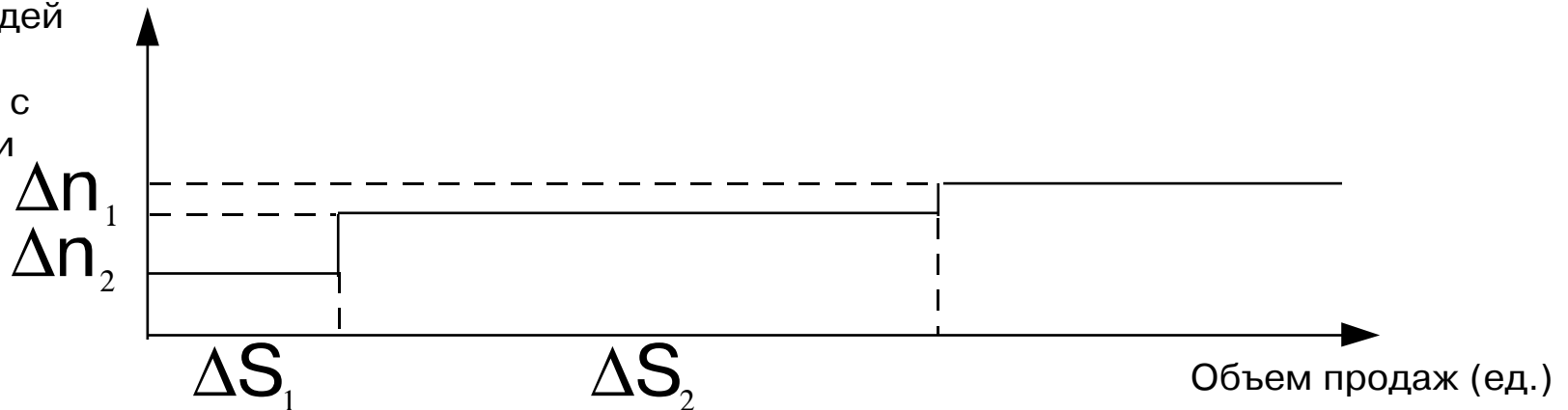


Финансовая Организация    Покупатель или Поставщик    Отдел-Пользователь

## Сколько людей должно быть задействовано в финансовой функции?

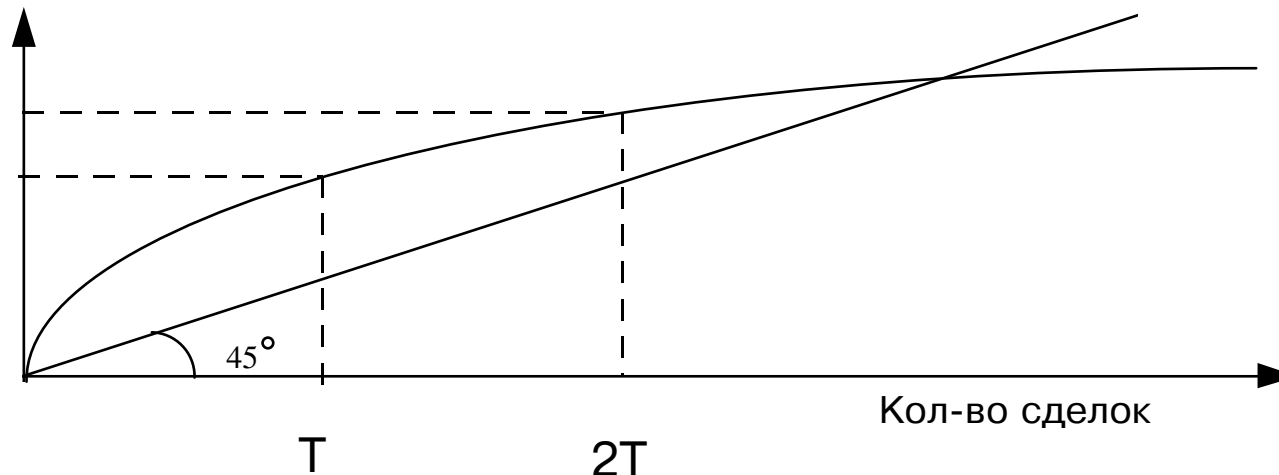
*Объем продаж имеет ограниченное значение для определения количества людей, работающих в финансовых отделах*

Кол-во людей  
в отделах,  
связанных с  
финансами



*Зависимость более наглядна при рассмотрении отношения количества персонала и количества сделок, проводимых финансовыми отделами*

Кол-во людей  
в отделах,  
связанных с  
финансами



## Набор персонала отличается на различных предприятиях

*Опыт показывает, что количество персонала в группе финансовых отделов варьируется от предприятия к предприятию и от отрасли к отрасли*

- В некоторых компаниях работают в три раза больше служащих в бухгалтерии и в 7 раз больше в плановом отделе

<b>Количество персонала в группе финансовых отделов на различных предприятиях</b>					
	<b>Финансовый отдел</b>	<b>Бухгалтерия</b>	<b>Плановый отдел</b>	<b>Продажи</b>	<b>Всего персонала</b>
<i>Металлургич. предприятие</i>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>32 b</b>	<b>850</b>
<i>Предприятие по производству пластмасс</i>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>220 b</b>	<b>3900</b>
<i>Судостроительное предприятие</i>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>230 b</b>	<b>1500</b>

## Различные факторы влияют как на общее количество персонала, так и на количество служащих в отделах

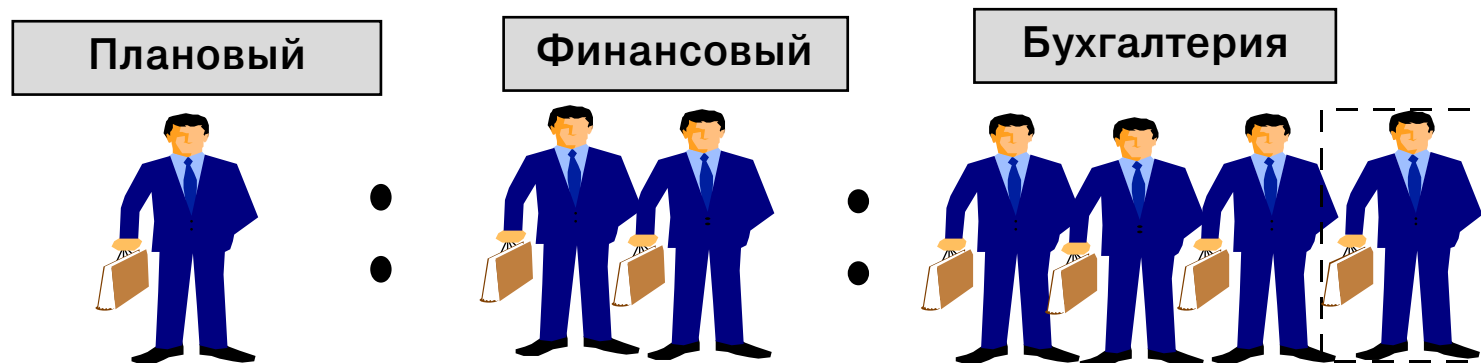
### *Примеры общих факторов:*

- Соотношение бартер/продажи
- Диверсификация ассортимента

### *Примеры факторов по отделам:*

- Фактическая стабильность каждого из отделов (сильное планирование и слабое финансирование могут потребовать больше людей)
- Диверсификация ассортимента (чем больше диверсификация ассортимента, тем больше может потребоваться людей для планирования и учета)

*Хотя возможно и нет точного ответа на вопрос, сколько людей необходимо нанять в каждый из отделов, типовой процесс позволяет нам вывести общее эмпирическое правило по пропорции персонала трех отделов:*



# Следующая организационная структура и состав кадров для финансового отдела применима для предприятия со штатом в 800 человек

*Для больших или меньших предприятий количество персонала основных производственных подразделений может различаться, однако структура и должности финансового отдела должны оставаться примерно одинаковыми*

## Основное руководство

Финансовый менеджер 1

Руководитель группы доходов  
1

Руководитель группы расходов  
1

Руководитель группы согласований  
1

Группа ценных бумаг  
1

Персонал группы доходов  
1

Персонал группы расходов  
2

Персонал группы согласований  
2

- Учет поступлений доходов
- Учет поступлений наличности
- Взаимоотношения с банком
- Контроль счетов дебиторов
- Контроль исполнения контрактов
- Выставление счетов-фактур
- Анализ продаж

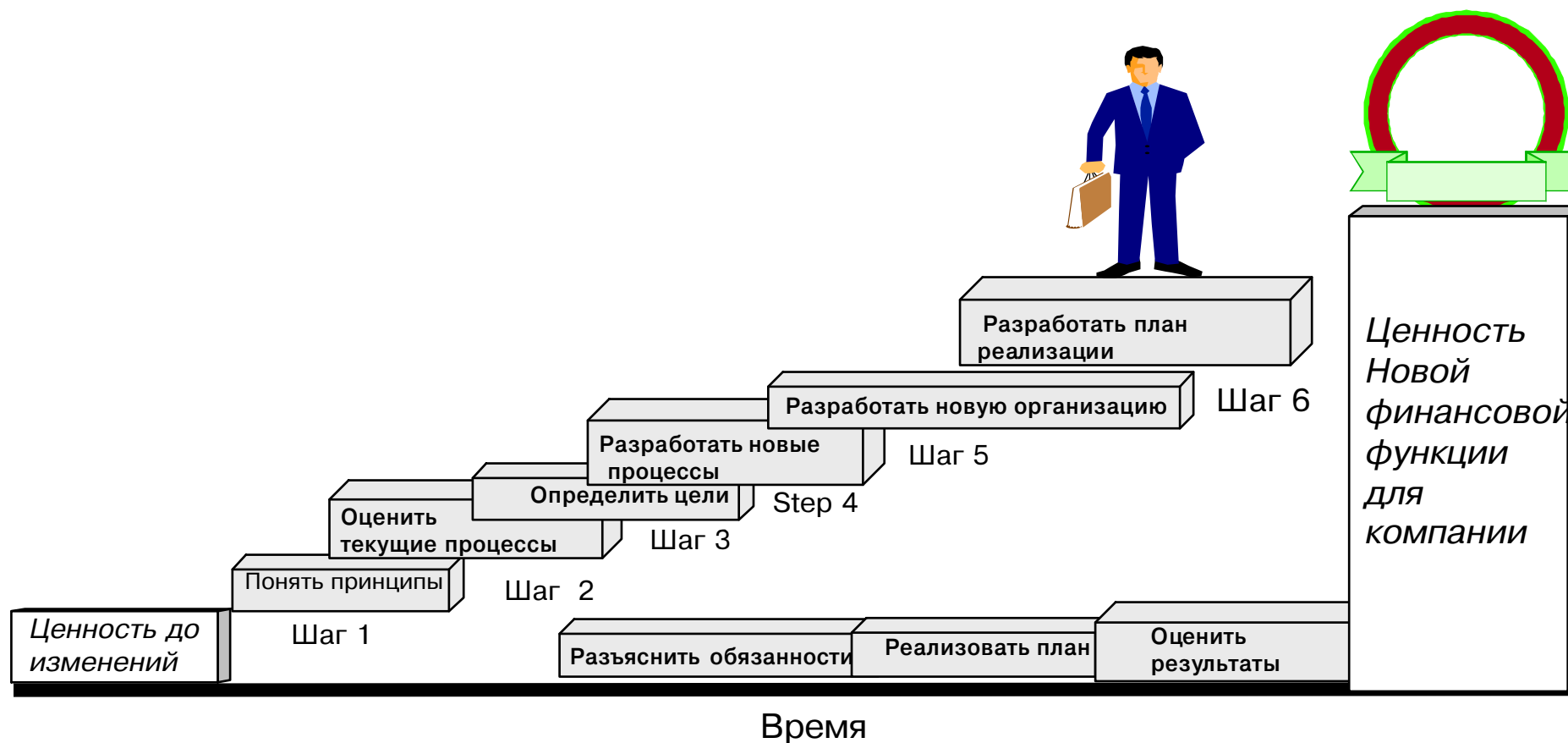
- Разработка графика выплат
- Контроль оттока наличности
- Взаимоотношения с банком
- Сбор финансовой информации - проц. ставки, инфляция и т.п.
- Контроль счетов кредиторов
- Работа с банками
- Картотека

- Учет, анализ и контроль бартерных сделок
- Исполнение бартерных сделок

- Финансовые инструменты (простые векселя, казначейские векселя и т.п.)
- Ценные бумаги

## Шаг 6: Определить полномочия и обязанности отделов в новой финансовой структуре

### Этапы плана структурной перестройки финансовой функции



## Используйте следующие принципы при распределении полномочий и обязанностей

---

- Поручайте финансовые функции только отделам из финансовых служб.
- Предотвратите появление узких мест в работе высшего руководства путём передачи ответственности за текущие решения подчиненным.
- Детально установите, 'кто хозяин' конкретных заданий.
- Четко разделите функции и ответственность бухгалтерского и финансового руководства .
- В каждом отделе установите уровневое утверждение для проведения конкретных операций.
- Предотвратите дублирование функций.
- Составьте описание служебных обязанностей и требований для конкретных должностей.





## Упражнение #5

---

*Составьте список полномочий и обязанностей каждого из следующих отделов с разделением на следующие категории: общие и специфические по циклам: доход, затраты и бартер.*

*Отделы:*

- Финансовый
- Плановый
- Бухгалтерия
- Закупок
- Сбыта

# Финансовый отдел отвечает за управление финансовыми ресурсами компании и утверждение сделок

## Основные функции Финансового отдела

<u>Цикл доходов</u>	<u>Цикл расходов</u>
1. Утверждает контракты на продажу проверив их, проанализировав цены, проверив файл покупателя и проконсультировавшись с основным руководством; утверждает продажи в кредит (уровневое утверждение)	1. Выносит окончательное утверждение о закупках проверив имеющиеся фонды, проанализировав цены закупок и проконсультировавшись с руководством (уровневое утверждение).
2. Готовит заказы на производство для Произв. отдела, который запускает процесс производства	
3. Устраняет расхождения между отгрузкой готовой продукции, начальным заказом на продукцию и контрактам на продажу, сравнивая документы на отгрузку с информацией о всех продажах	2. Ежедневно проверяет рабочий файл, чтобы определить, кому необходимо проплатить сегодня
4. Выставляет счёт за отгруженную продукцию	3. Утверждает платёжные поручения в соответствии с полученными счетами, проверив документы и проанализировав имеющиеся фонды. (уровневое утверждение)
5. Готовит анализ структуры счетов к получению	
6. Ежедневно проверяет рабочие файлы по продажам, чтобы проследить поступления по счетам	
7. Проводит сбор дебиторской задолженности	4. Разбирается с неутверждёнными платёжными поручениями.
8. Сравнивает рабочий файл счетов по продажам с поступлениями на счёт и данными из кассового журнала, распределяет поступления по счетам и контрактам: экспорт, Россия, аренда, бартер, т.д.	5. Проверяет и утверждает заявки на выдачу наличных (уровневое утверждение)
9. Поддерживает и обновляет рабочий и постоянный файлы покупателя.	6. Доставляет платежные поручения в банк
10. Периодически готовит выписку по покупателю	7. Поддерживает и обновляет рабочий и постоянный файлы поставщика
11. Ведёт карту учёта договоров	

# Финансовый Отдел поддерживает отношения с финансовыми организациями

## Ключевые функции Финансового Отдела

<u>Общие</u>	<u>Бартерные Сделки</u>
1. Контролирует наличность путем составления платёжного календаря	1. Поступления: Сравнивает Акт приемки бартера со всей информацией в рабочих файлах поставщика/покупателя, готовит Акт об ошибке, уведомляет руководство, добивается разрешения вопроса от ответственного отдела - куратора сделки
2. Ведёт переговоры о выдаче банковского кредита, обсуждает его условия и обслуживает кредит	2. Поступления: Готовит акты взаимозачёта по всем поступившим бартерным товарам
3. Укрепляет и поддерживает отношения с банками и инвестиционными учреждениями	3. Использование: Утверждает и визирует бартерные контракты, проверив их условия и проведя консультации с руководством (вкл. отгрузку в кредит)
4. Помогает плановому отделу в подготовке, анализе и оформлении инвестиционных предложений, координируя свою работу с нужными руководителями.	4. Использование: Устанавливает предельные сроки реализации бартера
5. Проводит взаимозачёт (в основном для бартерных сделок) с поставщиками и покупателями	5. Использование : Выставляет счёт по бартерным контрактам на основе сравнения контракта с документами об отгрузке
6. Прогнозирует поступление денежных средств	6. Использование : Для возможного использования бартерных товаров в обмен на закупку сырья, проверяет заказ на покупку в виде бартера, контракт, Акт об оценке бартера для утверждения сделки;
7. Помогает плановому отделу в разработке и периодическом обновлении прайс-листа	подписывает заказ на покупку и визирует контракт.
8. Помогает группе управленческого учёта в подготовке ежемесячного пакета финансовых документов для руководства	
10. Собирает и систематизирует информацию о финансовых рынках (ставки по кредитам, % инфляции)	
11. Проводит все необходимые операции с ценными бумагами	
12. Ведёт картотеку по расчётам с бюджетом	

# Бухгалтерия проверяет документы, учитывает сделки, обновляет журналы и готовит стандартные отчеты и выписки

## Ключевые функции Бухгалтерии

<b><u>Цикл доходов</u></b>	<b><u>Цикл расходов</u></b>
1. Заверяет выставленный счёт на основе материального пропуска и устраняет расхождения	1. Сравнивает контракт на закупку, заказ на покупку, Акт приемки, документы об отгрузке, счёт поставщика и устраняет любые расхождения
2. Выписывает приходно-кассовый ордер	2. Оперативно отражает покупку и счета к оплате
3. Своевременно учитывает продажи и соответствующие поступления	3. Сравнивает все документы по покупке с копией банковской выписки и платёжным поручением. Относит оплаты к исходному счёту от поставщика и устраняет расхождения
4. По получении банковской выписки и кассового журнала, вносит изменения в журналы, которые отражают закрытие счетов к оплате	4. Оперативно устраняет погашенные счета к оплате
<b><u>Бартерные Операции</u></b>	5. Утверждает заявки на получение наличности на проверяя незакрытые балансы потодчётных лиц
1. Поступления: сравнивает Акт приёмки бартера со счётом продавца бартера или заказом на покупку в виде бартера и устраняет расхождения .	6. Выписывает расходные ордера
2. Поступления: оперативно оформляет поступление бартера и вносит изменения в журналы, которые отражают закрытие счетов к оплате	<b><u>Общие</u></b>
3.Использование: сравнивает выставленный счёт и материальный пропуск и устраняет расхождения если необходимо	1. Закрывает журналы в конце каждого месяца
4. Использование: оперативно оформляет продажу бартерных товаров и соотв. счет к оплате (или предоплату в виде отгруженного бартера)	2. Принимает участие в процессе взаимозачёта
	3. Руководит группой управленческого учёта
	4. Готовит необх. гос. статистические отчеты
	5. Готовит все необходимые налоговые отчеты и расчёты, следит за законодательством
	6. Проверяет кассовый журнал
	7. Ведёт учёт бизнес-единиц

## **Являясь неотъемлемой частью бухгалтерии, группа управленческого учёта должна удовлетворять все информационные запросы руководства**

---

*С течением времени, группа управленческого учёта может взять на себя обязанности независимой группы внутреннего аудита*



*Ежемесячный пакет финансовых документов, который готовит группа управленческого учёта, включает:*

- Баланс.
- Подробный отчёт о прибылях и убытках (в формате переменные-постоянные расходы и в стандартном формате)
- Отчёт о движении денежных средств.
- Отчеты об использовании прибыли.
- Анализ точки безубыточности.
- Анализ продаж с точки зрения вклада на покрытие постоянных расходов.
- Коэффициентный анализ.
- Анализ факторов затрат, изменений реальных затрат за прошедший период, анализ отклонений, включающий плановые издержки и нормативные производственные издержки.

## Не принимая непосредственного участия в процессах, плановый отдел поддерживает работу финансового отдела и бухгалтерии

---

- Разрабатывает прогнозные планы производственной деятельности совместно с отделом сбыта и производственным отделом.
- Разрабатывает ежеквартальные бюджеты и утверждает бюджеты отделов и подразделений компании.
- Разрабатывает и отслеживает производственные издержки и нормативы потребления
- Рассчитывает сметные издержки для всех видов продукции/услуг, включая трансферты между подразделениями компании.
- Занимается ценнообразованием (при участии других отделов).
- Оценивает балансы незавершённого производства по номенклатуре по состоянию на первый день каждого месяца.
- Разрабатывает инвестиционные меморандумы, бизнес-планы, предложения и т.д. совместно с финансовым отделом (несет конечную ответственность)
- Контролирует контракты с целью определения направления затрат и их соответствие законодательным документам
- Готовит необходимые ведомственные и государственные формы статистической отчетности совместно с отделом маркетинга
- Делает расчеты расходов на социальную сферу



## Структура финансовой службы значительно влияет на другие отделы

### Ключевые функции Отдела Сбыта

<u>Цикл доходов</u>	<u>Бартерные операции - поступления</u>
1. Ведёт переговоры с потенциальными покупателями и совместно с производственным и финансовым отделами определяет, стоит ли стремиться к продаже	1. В начале переговоров (из цикла выручки), определяет возможность продаж за бартер, если да, то оценивает ликвидность бартерных товаров в консультациях с другими отделами
2. Готовит проект контракта на продажу на основе переговоров с покупателем и обсуждения с др. отд.	2. Запрашивает оценку предлагаемого бартера. Сравнивает стоимость предлагаемых и отдаваемых товаров
3. Отправляет покупат. окончат. проект к-та на подпись	
4. Визирует у Финансового директора проекта контракта на продажу	3. Готовит проект контракта согласно циклу Выручки

### Ключевые функции Отдела снабжения

<u>Бартерные операции - использование</u>	<u>Цикл расходов</u>
1. Оценивает возможность использования бартерных товаров для покупки сырья	1. Проверяет необходимость выполнения заявок на покупку
2. Запрашивает и участвует в подготовке Акта об оценке бартера	2. Определяет покупателя, обсуждает условия покупки, готовит проект контракта и заказ на покупку
3. Сравнивает итоги Акта об оценке со стоимостью предлагаемых товаров	3. Получает необходимые одобрения
4. Готовит контракт на покупку в виде бартера и получает одобрение от Финансового директора	4. Выработает окончательные проекты контракта на покупку и отправляет продавцу
5. Подписывает контракты и выписывает документы на отпуск	5. Поддерживает соответствующую систему файлов.

# Обзор ключевых ролей и полномочий в предлагаемой финансовой организации



- Финансовый директор

- Финансовый Директор берет на себя полную ответственность за финансовую функцию в организации. Согласовывая свою деятельность с Генеральным директором, Финансовый директор занимается постановкой финансовых целей, правил и методов. Он отвечает за поддержание контактов с финансовыми учреждениями и акционерами, а также за обеспечение достаточного финансирования при минимально возможных финансовых затратах. Он оценивает итоги работы компании, возглавляет бюджетный процесс и составление отчетности, а также поддерживает принятие решений на всех этапах с помощью финансового анализа. Он обеспечивает соблюдение норм российской финансовой отчетности и налоговых законов. Он также отвечает за найм и подготовку квалифицированных финансовых сотрудников для поддержания непрерывной работы финансового менеджмента в компании.

- Финансовый менеджер

- Финансовый менеджер поддерживает Финансового директора в ежедневных финансовых операциях. Он отвечает за организацию слаженной работы Финансового отдела и процессов документооборота. Он разрабатывает четкий процесс утверждения закупок, контролирует управление денежной массой, прогнозирует денежные потоки и составляет платёжный календарь. Он своевременно проводит взаимозачёт и следит за прибыльностью бартерных операций для компании. Он отвечает за выставление счетов и оформление платёжных поручений, а также за сбор поступлений. Он также систематизирует всю доступную финансовую информацию.



## 9 золотых правил финансового менеджера

---

- 1 Целью финансового менеджмента является обеспечение деловых решений финансовыми ресурсами
- 2 Финансовый успех предприятия зависит от умения создавать устойчивые потоки денежных средств
- 3 Чистая прибыль не указывает на здоровье компании и наличие денежных средств
- 4 Финансовые отчёты вашей фирмы должны обеспечивать вам необходимую информацию о действительном состоянии дел предприятия.
- 5 Финансовые документы не обеспечивают всю информацию необходимую для экономически обоснованного принятия решений.
- 6 Надо хорошо представлять структуру затрат и как она меняется при различных объёмах операций при принятии решений
- 7 Цифра чистой прибыли - полезный показатель, но самый важный показатель - вклад на покрытие постоянных издержек
- 8 Предпосылки к анализу должны отражать наиболее вероятный прогноз событий в будущем.
- 9 Управление активами- ключевой момент успеха

# Обзор основных ролей и полномочий в предлагаемой финансовой организации

---

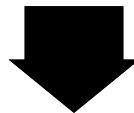
- **Главный бухгалтер**
  - Главный бухгалтер отвечает за постановку и функционирование систем бухгалтерского учёта в компании в соответствии с российскими законодательными нормами. Он обеспечивает соблюдение норм российской отчетности и налоговых законов. Он отвечает за поддержание своевременной и верной системы внутренней отчетности, которая точно и полно отражает деятельность компании и ее результаты. Он руководит работой группы управленческого учёта и представляет результаты деятельности компании для поддержки принятия решений на всех этапах. Он также отвечает за компьютеризацию системы учета и за найм и обучение квалифицированных бухгалтеров.
- **Начальник планового отдела**
  - Начальник планового отдела отвечает за слаженную работу планового отдела. Он помогает компании, разрабатывая стратегию ценообразования и инвестиционные предложения. Он координирует финансовую функцию с хозяйственной деятельностью предприятия разрабатывая долгосрочные планы развития как для компании, так и для ее подразделений. Он возглавляет процесс финансового планирования и готовит отраслевые и государственные статистические отчеты. Он также проводит независимую оценку балансов незавершенного производства на начало периода и базы распределения затрат. Он сравнивает реальную работу с планом и проводит корректировку

## **Передавайте полномочия и ответственность за выполнение конкретной операции вниз по служебной линии подчиненным с соответствующей квалификацией**

---

### ***Передавайте ответственность в соответствии со знаниями сотрудников***

- Добейтесь, чтобы каждый сотрудник отчитывался за свои непосредственные обязанности или проведенный анализ.
- Основной функцией любого менеджера является разработка “цельной картины” из “фрагментов” работ, выполненных сотрудниками отдела.
- Насколько возможно, ведите перекрестное обучение сотрудников, чтобы предотвратить простои, когда сотрудник болен или отсутствует.
- Способствуйте профессиональному росту сотрудников путём передачи обязанностей немного превышающие их знания, таким образом постоянно ставя сотрудников перед “вызовом” - решением сложных для них задач.



**В результате сотрудники приобретают опыт  
и отвечают за привнесение этого опыта в компанию**

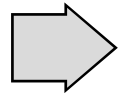
# Разработайте критерии оценки работы, чтобы отделы отчитывались по результатам проделанной работы

---

## Предлагаемые критерии оценки работы:

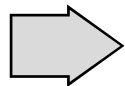


- Бухгалтерия:



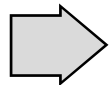
Минимизирует подверженность компании штрафам за несоблюдение налогового законодательства. Проводит налоговое планирование и заранее выделяет необходимые средства

- Финансовый отдел:



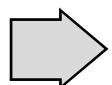
Минимизирует стоимость финансовых ресурсов для компании и проводит политику оптимального управления финансами

- Плановый отдел:



Проводит планирование с отклонением от факта не более чем 20%.

- Группа управленческого учёта:



Предоставляет необходимую управленческую информацию, удовлетворяющую требованиям руководства

## Содержание семинара

---

**Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы**

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

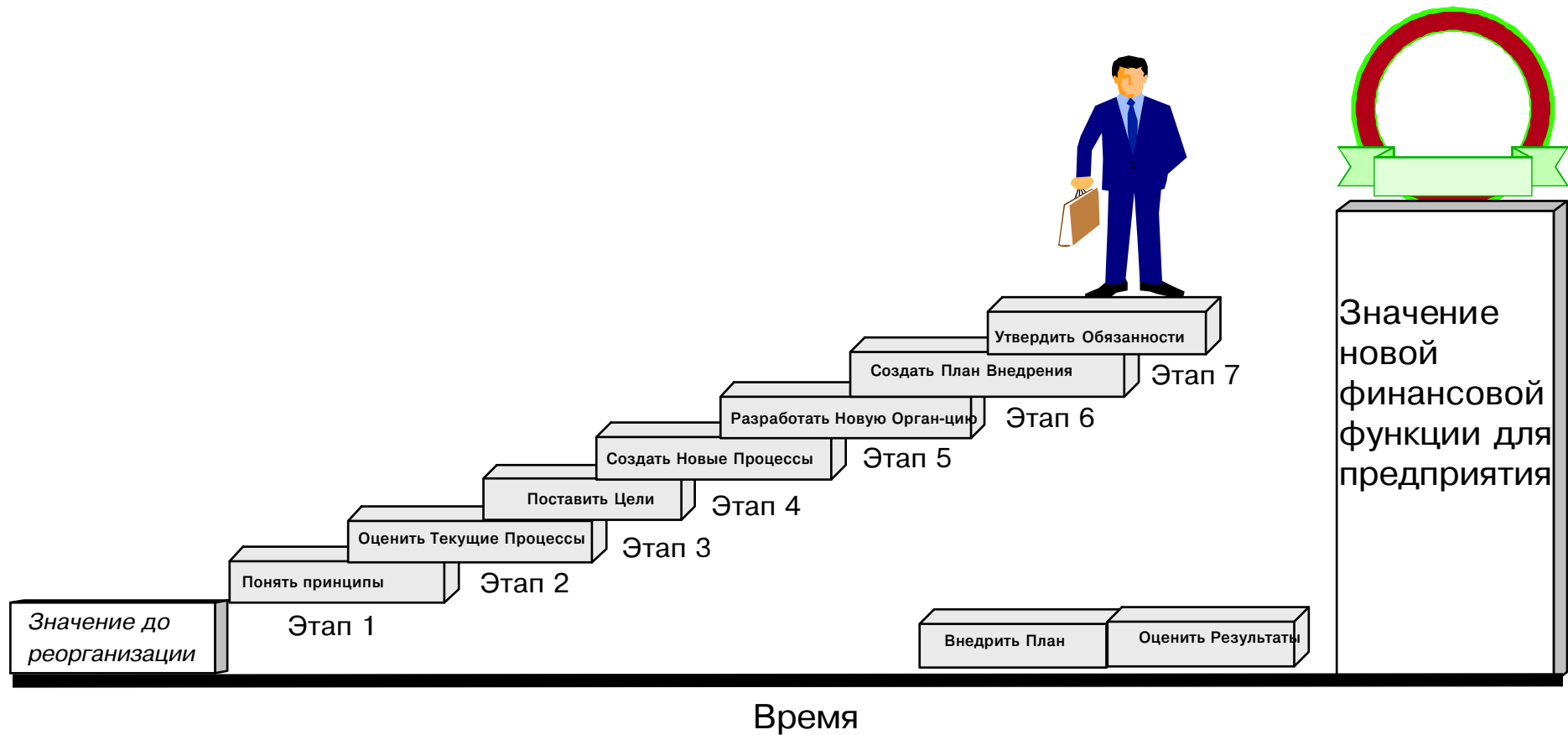
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

# Этап 7: Создать план проведения реорганизации

## Фазы плана реорганизации финансовой функции



## На этапе утверждения обязанностей рассматриваются вопросы по выработке твердого решения, созданию замысла и описанию внедрения

---

*Последовательный процесс планирования состоит из:*

- Согласия с необходимостью реорганизации финансовой функции
- Создания рабочей группы и наделения ее полномочиями и ответственностью в полном объеме
- Утверждения вышеуказанных действий на уровне Генерального директора, Совета директоров и сообщения о решении
- Сбора всей необходимой информации и расставления приоритетов
- Написания плана реорганизации в рабочей группе
- Обсуждения и утверждения Советом директоров
- Донесения замысла до сотрудников
- Написания плана внедрения на основе созданного плана реорганизации
- Обсуждения и утверждения Советом директоров
- Назначения лидеров и наделения их полномочиями

## Выработка твердого решения

---

- Действие 1: На уровне высшего руководства принять решение о необходимости реорганизации финансовой функции и целях реорганизации
- Действие 2: Назначить Финансового директора возглавить реорганизацию и еженедельно докладывать Генеральному директору о промежуточных результатах
- Действие 3: Собрать *Группу реорганизации*, поддерживаемой сотрудниками бухгалтерии и финансового отдела. Группа должна по меньшей мере включать в себя:
  - Финансового директора
  - Начальника финансового отдела
  - Начальника планового отдела;
  - Главного бухгалтера
  - Представители из каждого ключевого отдела-пользователя: напр., сбыта, закупок и т.д.;
- Действие 4: Передайте группе соответствующие полномочия и ответственность
- Действие 5: Генеральный директор подписывает приказ, который установит сроки завершения разработки плана реорганизации

*Задачей группы является  
создание плана реорганизации*



## План реорганизации, разработанный Группой реорганизации, должен охватывать широкий спектр вопросов

---

### *Предлагаемое содержание плана реорганизации:*

- Цели и задачи новой централизованной финансовой структуры
- Оценка текущих процессов, финансовой функции и её структуры, включая определение сильных и слабых сторон
- Предлагаемые новые процессы с комментариями, затрагивающими:
  - Цикл доходов
  - Цикл расходов
  - Поступление бартера
  - Продажа бартера третьим сторонам
  - Обмен бартера на сырье
  - Наличность
  - Системы контроля между циклами (кодирование и т.д.)
- Предлагаемая организационная структура (включая планируемый штат)
- Разделение обязанностей и ответственности между отделами:
  - Финансовый отдел
  - Бухгалтерия
  - Плановый отдел

## Содержание плана реорганизации - продолжение

---

- Другие аспекты предлагаемой финансовой структуры:
  - требования к штатному составу и планируемый найм персонала
  - предполагаемые совместные оперативки отделов, их участники и повестка дня
  - распределение обязанностей и ответственности
- Рекомендации другим отделам:
  - продаж
  - снабжения
  - другим
- Критерии успешной работы
- Содержание ежемесячного пакета управленческой информации
- Стратегия компьютеризации
- Размещение персонала
- Оплата персоналу

## Перед написанием планов внедрения полезно расставить приоритеты и провести анализ вопросов, возникающих в процессе управления изменениями

---

*Типы вопросов к рассмотрению:*

- Административно-хозяйственные
- Политические
- Степень готовности предприятия к изменениям
- Обучение персонала
- Ресурсы
  - штат
  - компьютеры
  - финансирование
  - средства связи

План внедрения основан на плане реорганизации и должен охватывать все вышеупомянутые вопросы, связанные с управлением изменениями

## Административно-хозяйственные вопросы

---

- Переведите операции, непосредственно связанные с финансами, из других отделов в соответствующие отделы финансовой структуры:
  - сбор наличности
  - оформление и выставление счетов
  - другие ...
- Передайте нефинансовые операции соответствующим отделам
- Приведите существующий формат документов в соответствие с предлагаемыми процессами и создайте новые форматы документов, если это необходимо
- Определите содержание и организацию рабочих, срочных и постоянных файлов
- Совершите переезд в централизованное место
- Перераспределите штат
- Вышлите информационное письмо покупателям и поставщикам
- Координируйте изменения с другими отделами

## Политическая готовность предприятия к переменам и обучение сотрудников, если необходимо

---

- Рассмотрите последствия передачи некоторых типичных обязанностей Главного бухгалтера в другие места на предприятии (поскольку Главный бухгалтер несет полную ответственность за налоговые перечисления)
- Учтите, что руководители среднего звена могут не захотеть отказаться от некоторых обязанностей (в частности, сбор наличных средств), поскольку они могут расценить это как потерю полномочий
- Учтите, что отделы могут возражать, что при переменах возрастёт давление со стороны государственных органов
- Учтите, что сотрудникам может показаться, что перемены приведут к увеличению нагрузки без роста заработной платы
- Интенсивное обучение и вовлечение сотрудников в процесс реорганизации может помочь преодолеть неприятие перемен
- При отсутствии своевременной информации сотрудники могут подумать, что они не являются участниками этого процесса
- Изменения приведут к большей взаимозависимости отделов, что выразится в их меньшей гибкости. Тогда следует объяснить преимущества синергизма

## Дефицит ресурсов может служить ограничением, но его можно преодолеть

---

- Компьютеризация:
  - Вопреки широко распространенному мнению, интегрированная компьютерная сеть полезна только если:
    - все процессы разработаны и внедрены на “ручном” уровне
    - установлена система сбора и хранения информации
    - установлены четкие отношения между участниками
  - Компьютеризация должна следовать за реорганизацией финансовой функции
  - Для представленных процессов немедленная компьютеризация не требуется
- Финансирование:
  - Изменения потребуют определённых финансовых ресурсов:
    - папки и другие канцелярские товары
    - перемещение и др.
  - Поощрения сотрудникам
  - Обучение
- Штат:
  - В текущий момент на предприятии просто может не быть квалифицированных сотрудников для некоторых позиций, но некоторых сотрудников можно подготовить
  - Прием на работу профессионалов может дорого стоить

## Постоянное обучение - это лучший инструмент реорганизации

---

- Обучение своих сотрудников зачастую эффективнее, чем прием новых:
  - повышает лояльность
  - может быть расценено сотрудниками, как один из способов вознаграждения и поощрения
  - обучение во время работы - это лучший способ развития сотрудника
- В программы обучения должны входить следующие аспекты:
  - организация и поддержание системы хранения и использования информации
  - создание новых форм документов и входящие данные
  - развитие основных навыков финансового анализа: движение денежных средств, принятие решения об инвестициях, анализ коэффициентов
- Неотъемлемой частью обучения являются базовые компьютерные программы:
  - Электронные таблицы
  - Текстовые редакторы

## Способствуйте позитивному отношению к переменам в масштабе предприятия

---

### *Полезные приемы, способствующие развитию позитивного отношения:*

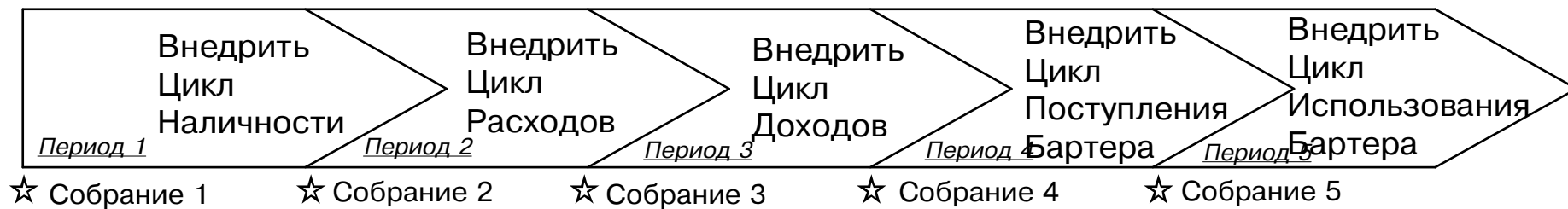
- *Распространяйте, распространяйте, распространяйте* информацию о замысле и ходе дел (например, выпустите бюллетень, организуйте проведение мероприятий, просто расскажите!)
- Вовлекайте сотрудников всех уровней в работу по разработке плана реорганизации и плана внедрения
- Выпускайте еженедельный бюллетень с информацией о достижениях и маленьких победах в реорганизации
- Поместите на видном месте ящик для предложений и включайте самые удачные предложения в информационный бюллетень
- Периодически проводите опросы сотрудников в форме анкетирования
- В первую очередь обучайте руководителей высшего звена и оказывайте им помощь в обучении сотрудников других уровней
- Организуйте неформальные встречи для празднования достигнутых успехов

**Успех реорганизации зависит от вклада и участия  
всех сотрудников финансовой функции**

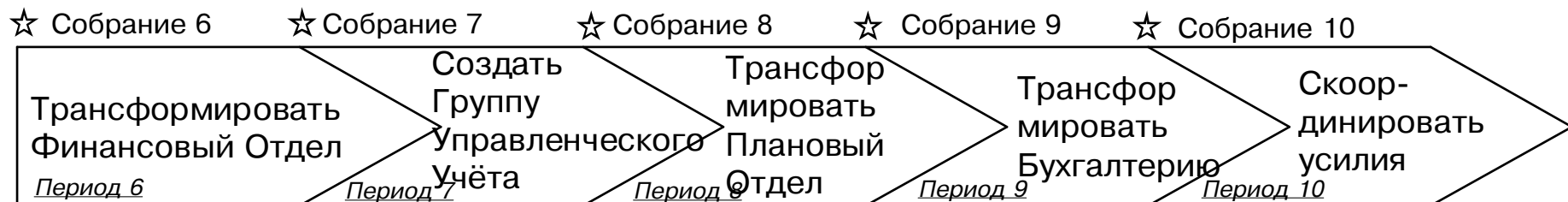


# Один из лучших приемов для использования в плане внедрения - это “регулярные тематические собрания”

## Пример хронологии тематических собраний:



Каждое собрание должно иметь повестку дня, цель и определенный перечень участников



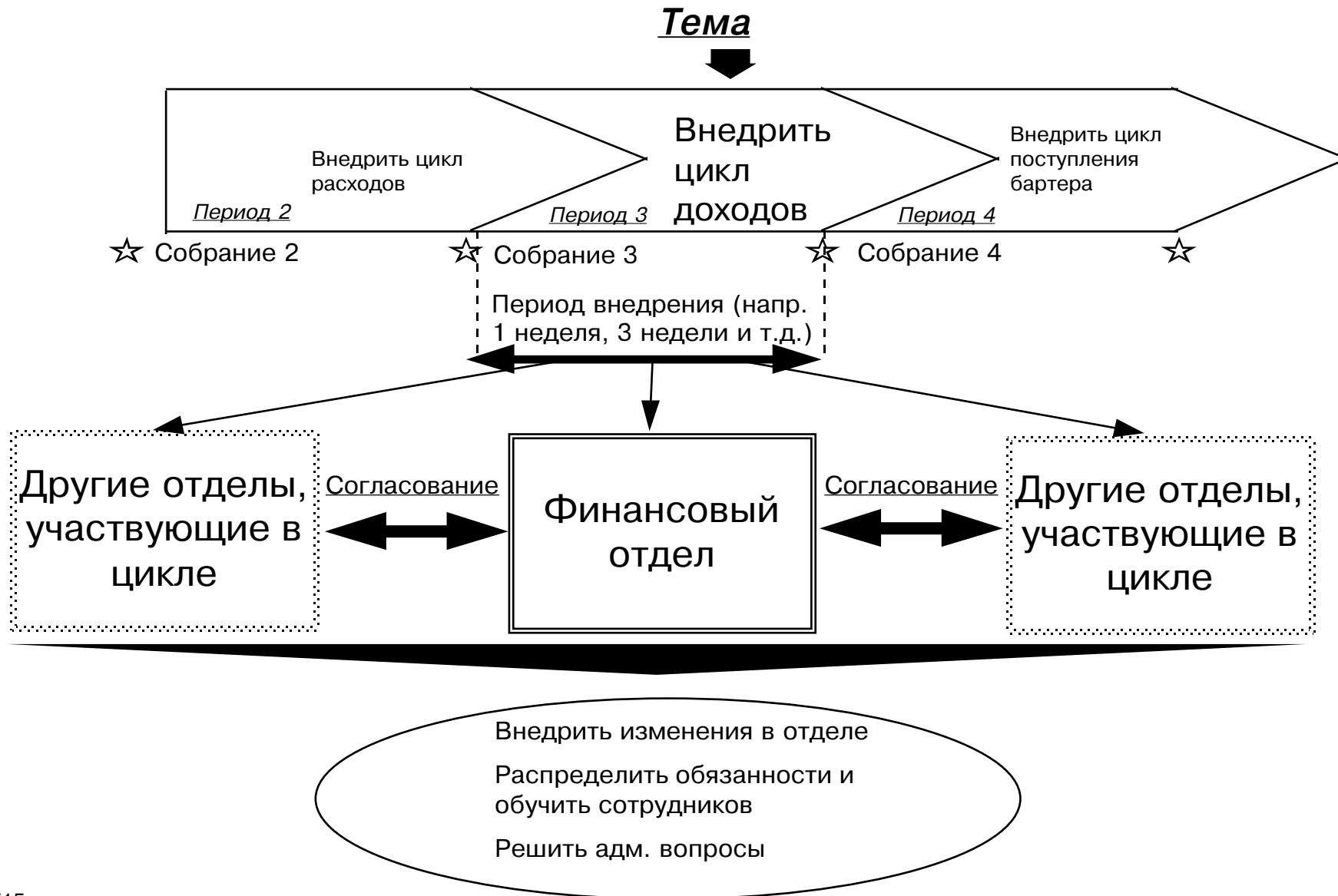
## Предполагаемая повестка “тематических” собраний

---

- Обзор деятельности по внедрению за предшествующий период:
  - обсуждение сроков, ответственных сотрудников, и т.д.
  - обсуждение незавершенной деятельности
- Постановка целей на последующий период
- Обсуждение предложений и возможных улучшений, исходя из планов руководителей отделов на предстоящий период
- Обсуждение распределения ресурсов:
  - финансирование
  - штат (включая предполагаемый найм) и полномочия
  - компьютеры
- Общие вопросы:
  - право подписи (включая уровневое утверждение)
  - перемещение
  - сообщение изменений сторонним организациям
- Завершение

Результаты собрания излагаются  
в приказе

# В период между собраниями каждый отдел отвечает за принятие мер по внедрению, исходя из обсужденных на тематическом собрании целей



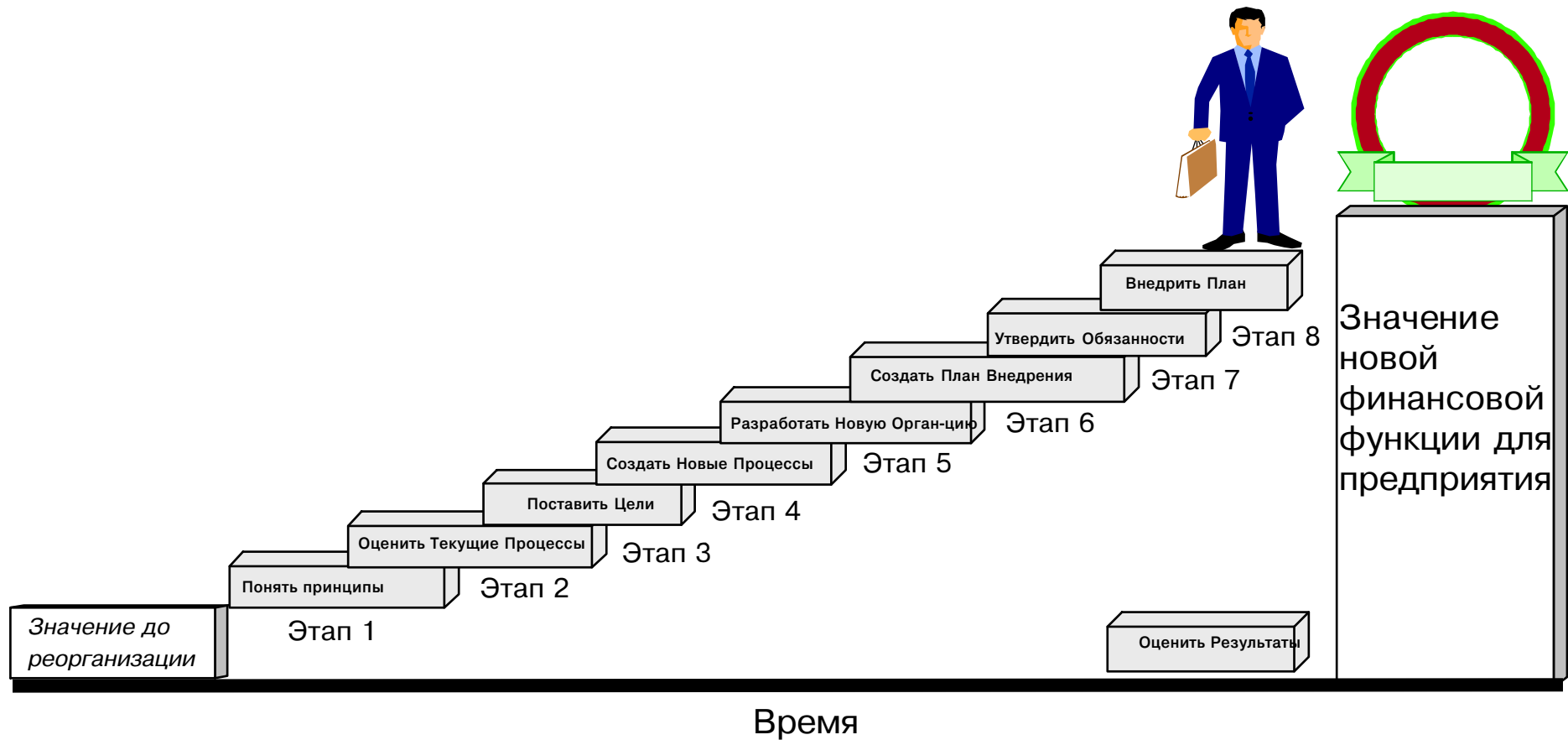
# Начальник каждого отдела разрабатывает план внедрения для отдела на предстоящий период

## *Предлагаемый индивидуальный план внедрения для руководителя:*

Действия	Сделано за период: % заверш.	Срок вып.
1. Обучать сотрудников отдела новым методикам и обязанностям	<i>Обученные сотрудники Рассмотренные методики</i>	
2. Обучать сотрудников отдела компьютерным программам	<i>Обученные сотрудники Рассмотренные программы</i>	
3. Разработать форматы новых внутренних документов\формуляров	<i>Созданные документы</i>	
4. Принять обязанности от других отделов	<i>Принятые операции, назначенные сотрудники</i>	
5. Передать задачи другим отделам	<i>Операции, переданные отделом</i>	
6.Согласовать процесс с предшествующим и последующим отделами в цепи процесса	<i>Входящая и исходящая информация, ответственные</i>	
7. Завести новые файлы и переделать старые	<i>Созданные файлы</i>	
8. Разработать схему утверждения (покупок)	<i>Механизм утверждён, список операций требующих утв.</i>	
9. Доработать проект Положения об отделе	<i>Раздел: доработан</i>	
10. Рассмотреть вопросы, нерешенные после последнего собрания по внедрению	<i>Нерешенный вопрос: решение</i>	

## Этап 8: Внедрить план

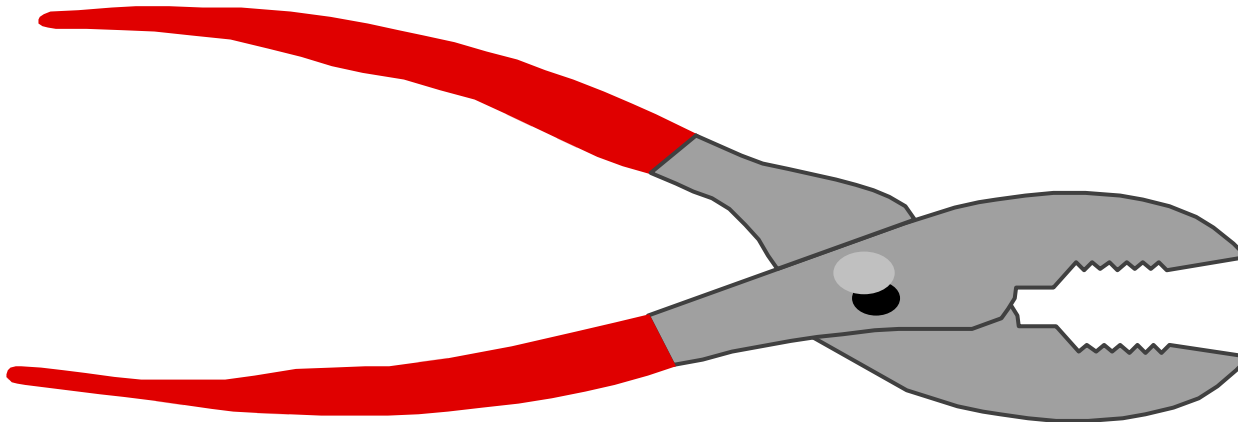
### Фазы плана реорганизации финансовой функции



## Во время внедрения плана следует помнить о некоторых моментах

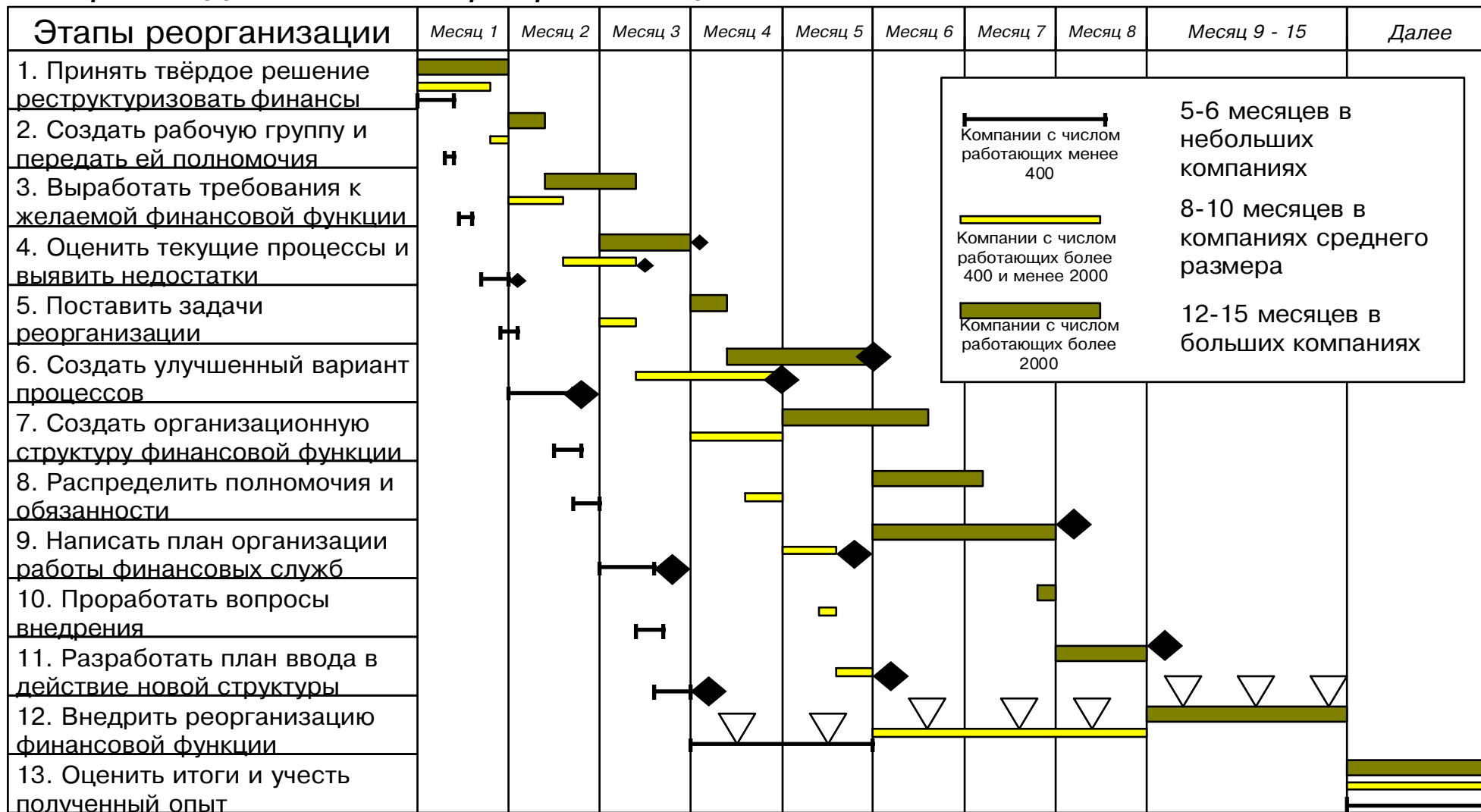
---

- Внедряйте изменения в соответствии с планом внедрения
- Уполномочьте Группу реорганизации действовать в соответствии с замыслом
- Наблюдайте и содействуйте процессу внедрения



# Реорганизация финансовой функции занимает несколько месяцев на небольших предприятиях, до одного года на предприятиях среднего размера, и дольше на больших предприятиях

## Вариант длительности реорганизации

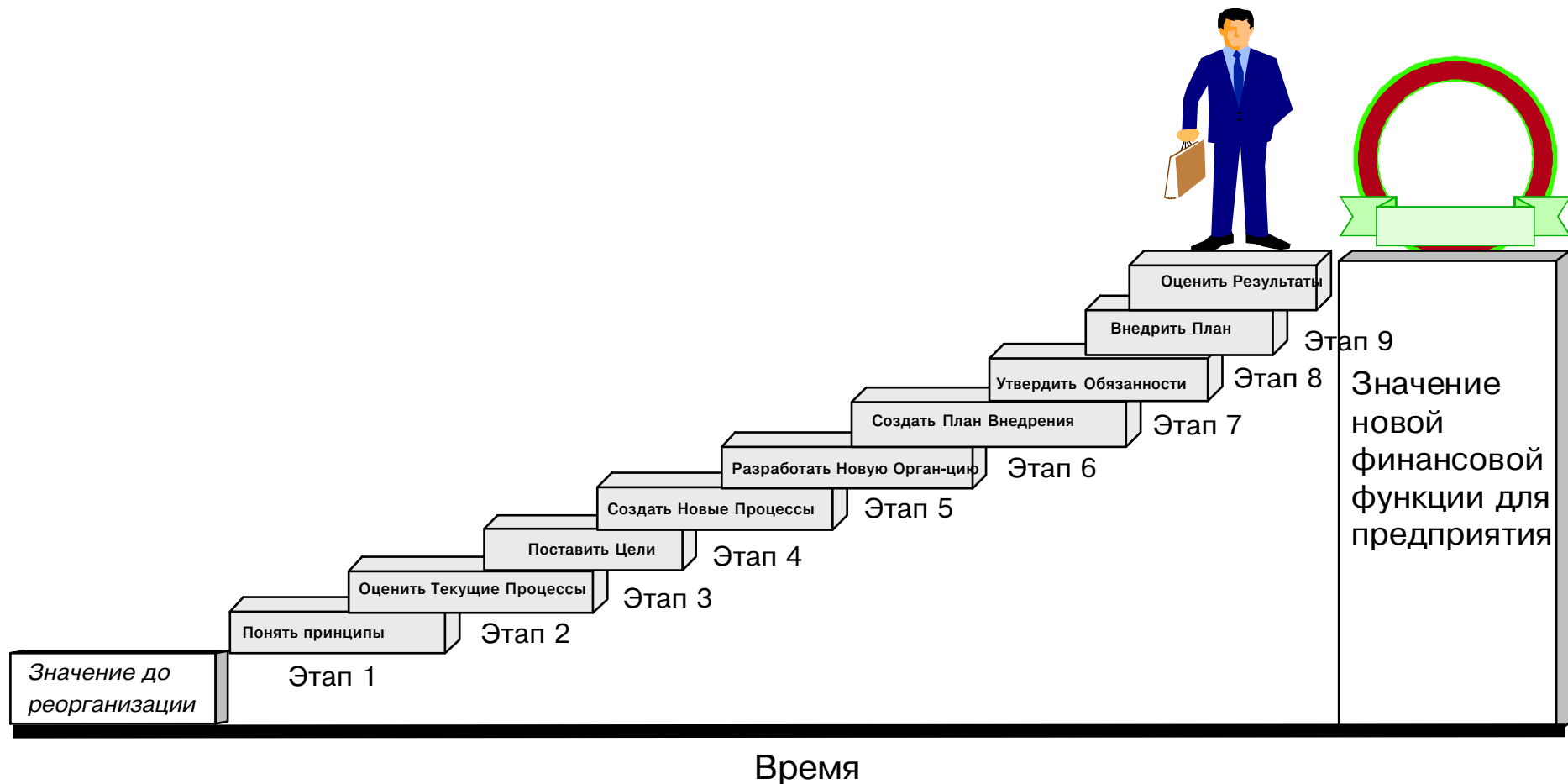


◆ - Важный Промежуточный Результат  
roff8r/19

▽ - Периодическое 'Тематическое' Собрание

# Этап 9: Оценить результаты реорганизации и скорректировать изменения там, где необходимо

## Фазы плана реорганизации финансовой функции





# Оценка результатов реорганизации является непрерывным процессом

---

- Оцените достижения от внедрения по сравнению с замыслом
- Скорректируйте подход на основании сделанных выводов
- Завершите все запланированные этапы



## Оценка результатов внедрения реорганизации

---

- Проведите опрос сотрудников
- Проверьте, в какой степени соблюдается график внедрения
- Определите экономию
- Проверьте выполнение поставленных измеримых задач
- Проводите регулярные собрания по ходу внедрения
- Оцените удовлетворение третьих сторон:
  - покупателей
  - поставщиков
  - финансовых учреждений
  - потенциальных инвесторов

# Реорганизованная финансовая функция будет одним из конкурентных преимуществ, которые принесут предприятию финансовое благополучие

---

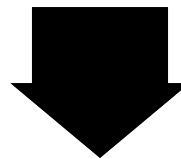
## *Методологии*

- Подход и общая концепция реорганизации финансовой функции
- Инструменты, разработанные в ходе реорганизации

+

## *Руководство и сотрудники*

- Энтузиазм и желание реорганизовать и вывести предприятие на более высокий уровень
- Распространение на предприятии опыта и конкретных знаний, накопленных за годы работы



Реорганизованная финансовая функция и благополучное предприятие могут успешней привлечь инвестиции

## Содержание семинара

---

**Занятие 1: Введение в финансовую функцию и ее процессы**

Занятие 2: Обзор организационных структур

Занятие 3: Элементы финансовой функции

Занятие 4: Процесс цикла доходов

Занятие 5: Процесс цикла расходов

Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Домашнее задание 1: Разбор процессов

---

### *Хозяйственная ситуация 1*

*Используя предложенную методологию, создайте схему, отражающую процесс Вашего предприятия, связанный с движением заказа покупателя на продукцию (или услуги), начиная с момента первого контакта с покупателем до начала производства продукции. Начинайте с заказа покупателя и учитывайте все задействованные отделы (например, коммерческий, снабжения, плановый, финансовый, и т.д.), а также других участников (например, генерального директора, главного инженера, и т.д.). Закончите моментом вступления процесса в стадию производства (не вносите в схему процесс производства).*

*По ходу процесса определите недостатки, присутствие дублированных усилий, или неэффективность работы, которая на Ваш взгляд присутствует. Также определите все конкретные преимущества процесса, которые Вам не хотелось бы менять. Сравните результат работы с процессом, предложенным на семинаре.*

## Домашнее задание 2: Разбор процессов

---

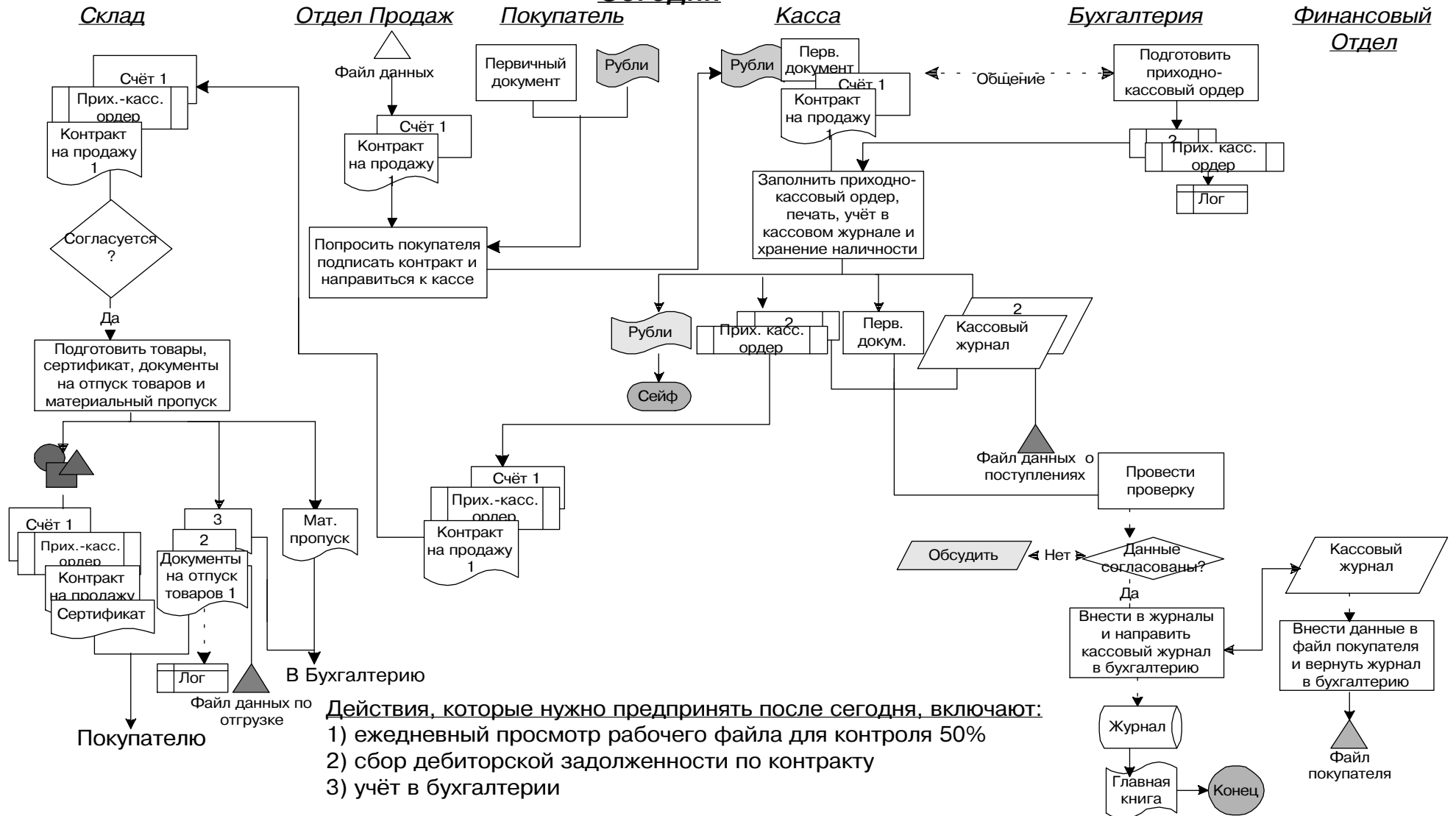
**Предприятие ABC производит лампы и требует оплату наличными по факту за 50% суммы заказа. Предприятие предоставляет месячный срок на оплату оставшихся 50% суммы. На предприятии ABC есть только отдел сбыта, отдел управления складами, финансовый отдел, касса и бухгалтерия. Покупатель XYZ - дистрибьютер по сбыту ламп независимым оптовым покупателям - вчера в ходе переговоров пообещал сделать заказ на производство 5,000 ламп предприятия ABC. Сегодня предприятие XYZ приехало, чтобы забрать свой заказ и имеет наличность на 50% цены от суммы заказа.**

**Составьте диаграмму процесса, которая отражает часть цикла выручки, произведенную вчера и сегодня (создайте отдельные диаграммы для вчерашней и сегодняшней операций). Отметьте, какие последующие операции должны быть проведены предприятием ABC после “сегодня”. Известно, что покупателю XYZ не потребуются услуги по отгрузке и что 5,000 ламп упакованы и их можно забрать.**



# Ответ к домашнему заданию 2 - Продолжение

## Сегодня





## Обсуждение с лектором

---

*Возможные темы для обсуждения*

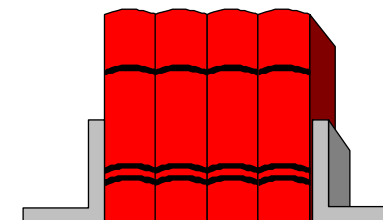
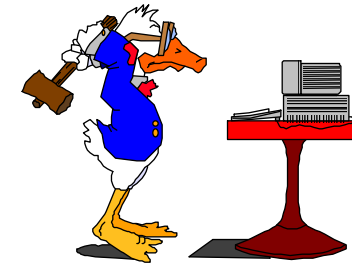
*Справедливо ли предположение, что число служащих отделов, выполняющих финансовые функции, должно быть пропорционально равным на всех предприятиях?*

*Нужно ли организовать финансовую функцию в бумажных документах перед тем, как она будет компьютеризирована?*

*Назовите основные различия между главным бухгалтером и финансовым директором.*

*Какие человеческие факторы необходимо рассмотреть перед реорганизацией финансовой функции?*

*Должна ли бухгалтерская функция находиться под руководством финансового директора?*



## Домашнее задание 3

---

### *Оценка финансовой функции предприятия*

- 1 Нарисуйте организационную схему вашего предприятия и определите финансовые функции, выполняемые различными отделами \структурными подразделениями.
- 2 Оцените эффективность финансовой функции вашего предприятия (используйте прилагаемую форму).
- 3 Какие финансовые функции, не выполняемые в настоящее время вашим предприятием, должны быть внедрены?

## Шкала оценки эффективности финансовых функций

---

Оцените эффективность финансовых функций вашего предприятия, пользуясь следующей шкалой оценок:

Функция не выполняется отделом.	0 баллов
Функция выполняется отделом, но нуждается в значительном усовершенствовании/ ликвидации дублирования усилий.	1 балл
Функция выполняется отделом эффективно, нет дублирования усилий.	2 балла

# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов

---

Функции	Оценка
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Утверждает контракты на продажу</li><li>2. Принимает решения по предоставлению кредитов покупателям</li><li>3. Сверяет документы по отгрузке с контрактами на продажу</li><li>4. Готовит счета-фактуры по отгруженной продукции</li><li>5. Ежедневно отслеживает дебиторскую задолженность и поступление платежей по счетам</li><li>6. Сверяет полученную оплату с выставленными счетами</li><li>7. Готовит анализ возрастной структуры дебиторской задолженности</li><li>8. Принимает меры по погашению неоплаченной вовремя дебиторской задолженности</li><li>9. Вносит данные и обновляет файлы покупателей</li><li>10. Подготавливает выписки по покупателям</li><li>11. Утверждает все бартерные операции</li><li>12. Утверждает заказы на поставку</li><li>13. Сверяет счета поставщиков с заказами на поставку</li><li>14. Вносит данные и обновляет файлы поставщиков</li></ol>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов (продолжение )

Функции	Оценка
<p>15. Проверяет ежедневно рабочие файлы, чтобы определить какие расчеты нужно произвести сегодня</p> <p>16. Утверждает платежи по погашению кредиторской задолженности</p> <p>17. Доставляет платежные поручения в банк</p> <p>18. Проверяет и утверждает заявки на мелкую наличность</p> <p>19. Производит наличные расчеты</p> <p>20. Оперативно управляет движением денежных средств на основе недельных бюджетов</p> <p>21. Составляет бюджеты и прогнозы по движению денежных средств (от средне- до долгосрочных)</p> <p>22. Проводит анализ ликвидности</p> <p>23. Определяет потребность в оборотных средствах</p> <p>24. Устанавливает и поддерживает отношения с банками и инвестиционными учреждениями</p> <p>25. Организует получение краткосрочных банковских кредитов, если необходимо</p> <p>26. Обеспечивает долгосрочное финансирование, при необходимости</p> <p>27. Участвует в подготовке бизнес-планов, инвестиционных меморандумов и т.д.</p>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов

---

Функции	Оценка
<p>28. Проводит анализ возможностей инвестирования и предложений по продаже активов</p> <p>29. Собирает и анализирует информацию о финансовых рынках (инфляция, процентные ставки, валютный курс и т.д.)</p> <p>30. Производит операции с ценными бумагами</p> <p>31. Проводит финансовый анализ для облегчения принятия управленческих решений</p> <p>32. Обеспечивает руководство предприятия согласованными финансовыми данными</p>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Плановый отдел

Функции	Оценка
33. Рассчитывает плановые производственные затраты	
34. Составляет производственные планы	
35. Разрабатывает бюджеты для подразделений и предприятия в целом	
36. Отслеживает выполнение планов, проводит анализ отклонений от планов	
37. Подсчитывает фактические постоянные и переменные издержки	
38. Анализирует структуру и динамику затрат	
39. Анализирует отклонения от запланированных затрат	
40. Предлагает методы снижения затрат	
41. Подсчитывает точки безубыточности	
42. Подсчитывает вклады на покрытие	
43. Анализирует маржу прибыли по отдельным видам продукции\производственным линиям	
44. Ценообразование (совместно с маркетингом и сбытом)	
45. Участвует в разработке бизнес-планов	
46. Предоставляет руководству предприятия согласованную информацию	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Бухгалтерия

Функции	Оценка
<p>47. Своевременно вносит проводки в журналы, чтобы отразить продажу и соответствующую дебиторскую задолженность</p> <p>48. Принимает наличность, подготавливает приходно-кассовые ордера</p> <p>49. На основании банковской выписки и ежедневного журнала наличности регистрирует поступление средств и ликвидацию задолженности</p> <p>50. Ведет учет по бартерным операциям</p> <p>51. Своевременно вносит проводки в журналы для отражения закупок и соответствующей кредиторской задолженности</p> <p>52. Своевременно вносит проводки в журналы для регистрации ликвидации задолженности по мере осуществления платежей</p> <p>53. Ведет учет расхода мелкой наличности</p> <p>54. Закрывает главную бухгалтерскую книгу в конце каждого месяца</p> <p>55. Готовит налоговую отчетность и осуществляет налоговые платежи в соответствии с налоговыми законами и нормами</p> <p>56. Готовит обязательную статистическую отчетность</p> <p>57. Предоставляет руководству предприятия согласованную информацию</p>	



# Оценка финансовой функции предприятия

## Организация финансовых функций

	Оценка
<p>58. Объединены ли все отделы, выполняющие финансовые функции (включая финансовый, плановый отделы и отдел ценных бумаг, и пр.) под руководством финансового директора \ заместителя директора по финансам?</p> <p>59. Всегда ли операции и учет \ контроля разделены в вашей организации?</p> <p>60. Существует ли последовательный обмен информацией между финансовым отделом, плановым отделом и бухгалтерией?</p> <p>Имеет ли отделы соответствующую внутреннюю структуру для выполнения необходимых функций?</p> <p>61. Финансовый отдел</p> <p>62. Плановый отдел</p> <p>63. Бухгалтерия</p> <p>Имеет ли отдел профессиональных сотрудников для выполнения необходимых функций?</p> <p>64. Финансовый отдел</p> <p>65. Плановый отдел</p> <p>66. Бухгалтерия</p>	
<p>Суммируйте ваши баллы по всем 66 вопросам:</p> <p style="text-align: center;"><b>ВАША ОБЩАЯ ОЦЕНКА</b> <input data-bbox="1348 1364 1691 1433" type="text"/></p>	

## Анализ результатов

---

<i>Баллы</i>	<i>Оценка финансовой функции вашего предприятия</i>
0-33	Многие финансовые функции на вашем предприятии не выполняются или выполняются плохо. Вашему предприятию необходимо радикально реорганизовать свои финансовые службы.
34-66	Вашему предприятию необходимо значительно усовершенствовать существующие финансовые функции и развить недостающие финансовые функции.
67-99	Необходимо дальнейшее усовершенствование финансовых функций/устранение дублирования усилий.
100-132	Ваше предприятие обладает хорошо развитыми финансовыми функциями. Тем не менее, дополнительные преимущества могут быть получены в ходе дальнейшего усовершенствования.

# Сегодняшний семинар был посвящен вопросам внедрения перестройки структур

---

## *Основные пункты семинара:*

- Стадия внедрения является второй стадией в общем процессе реорганизации финансовой функции.
- Фаза внедрения состоит из пяти шагов, каждый из которых играет важную роль в общем успехе реорганизации:
  - Объединение усилий: группе реорганизации, состоящей из руководителей высшего звена, необходимо взять процесс реорганизации в свои руки
  - Творческий подход: необходимо разработать план детальной реорганизации
  - Разработка внедрения: на основе плана реорганизации готовится план внедрения, который включает вопросы тактики
  - Внедрение: чем детальнее и тщательнее будут разработаны планы реорганизации и внедрения, тем легче будет само внедрение
  - Обратная связь: разработать критерии, по которым можно судить об удачной или неудачной реорганизации

## Возможные действия слушателей после семинара

---

*В целях продуктивного применения полученных на семинаре знаний, предлагаются следующие действия:*

- Ознакомьте свое высшее руководство с материалами семинара.
- Предложите идею реорганизации своим коллегам по работе и добейтесь их поддержки.
- Предложите сделать некоторые изменения, которые могли бы быть полезны для предприятия и изменить мнение руководства о финансовой функции предприятия
- Свяжитесь с квалифицированными консультантами по управлению, если Ваше предприятие решит прибегнуть к услугам других организаций для реорганизации финансовой функции.
- Посетите другие семинары для более глубокого понимания других основных принципов, необходимых для реорганизации финансовой функции.