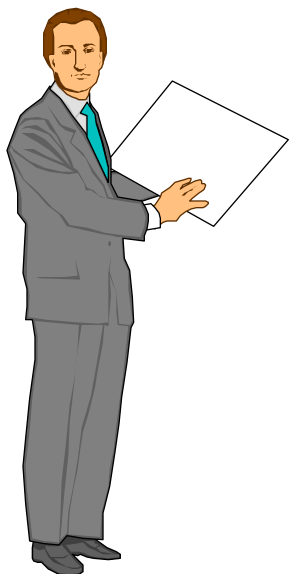
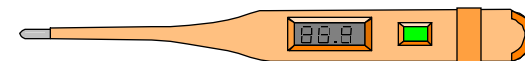


Практический пример: АООТ Мединструменты



- Продукция: медицинские инструменты, включая шприцы, одноразовые иглы и стерилизаторы
- Местонахождение: Урал
- Объем продаж в 1995 г.: 70 млрд. руб.
- Чистая прибыль: 9 млрд. руб.
- Итого активы: 800 млрд. руб.
- Кол-во работников: 2,200
- Акционеры:
 - Работники 41%
 - Госкомимущество 10%
 - Руководство 29%
 - Прочие 20%
- Основные заказчики: больницы, прочие медицинские учреждения

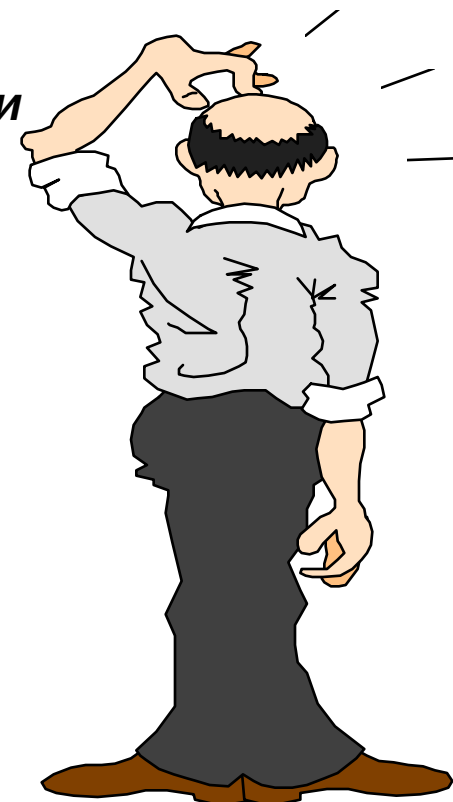


Практический пример: АООТ Мединструменты - экономическая ситуация

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 Мединструменты - 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 задержкой в уплате налогов
- Уровень накладных расходов слишком высок для текущего объема производства



Практический пример: АООТ Мединструменты - 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: АООТ Мединструменты - основная проблема:
неразвитая финансовая функция**

Проблема	Необходимые действия
Предприятие не смогло 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