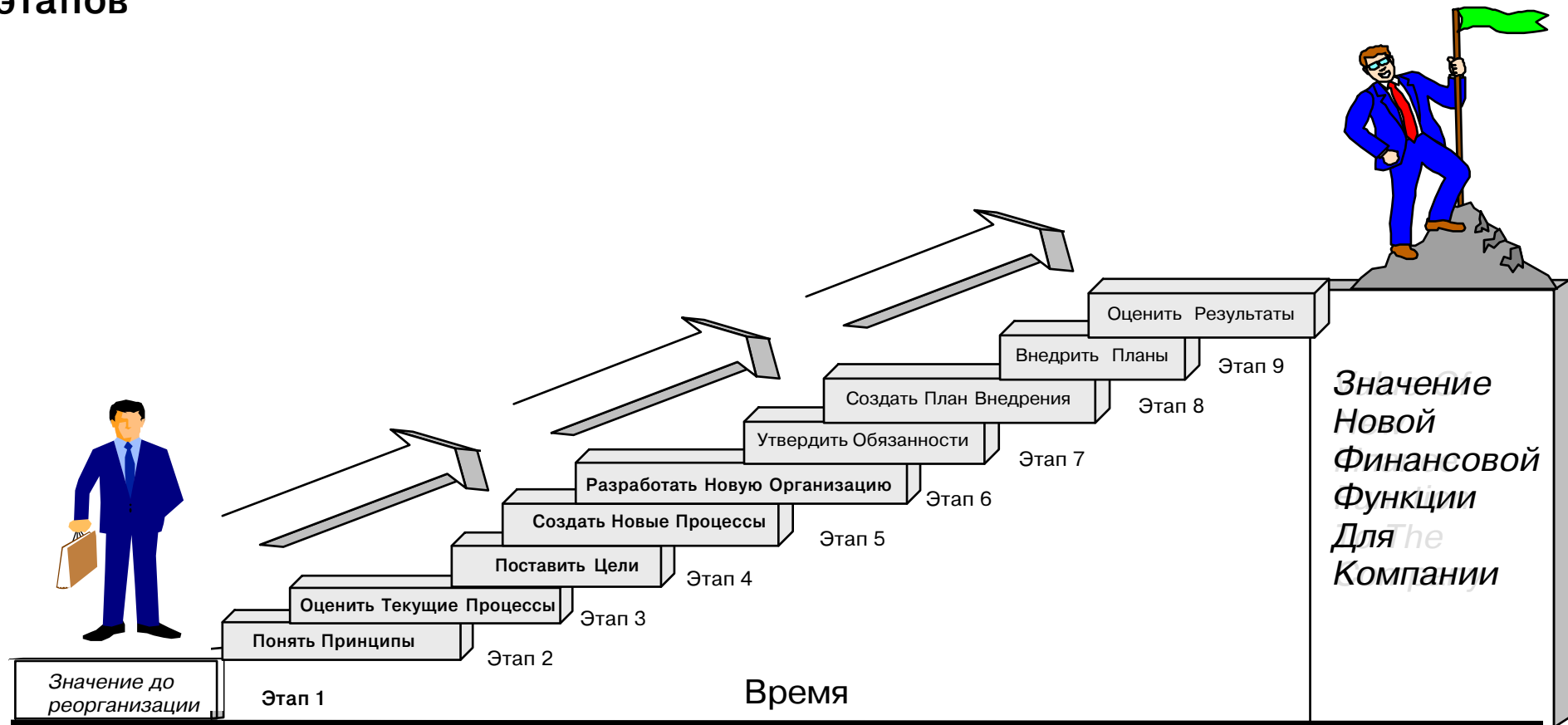


Содержание семинара

- 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

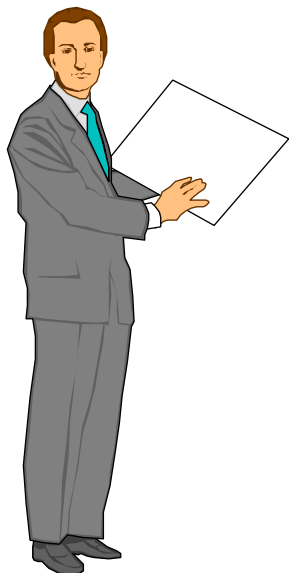
Занятие 6: Процессы цикла бартера и наличности

Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

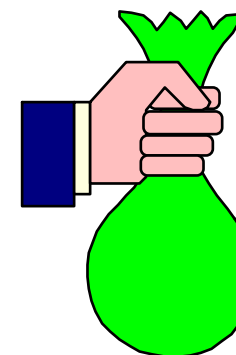
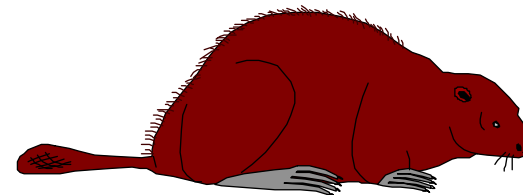
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

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

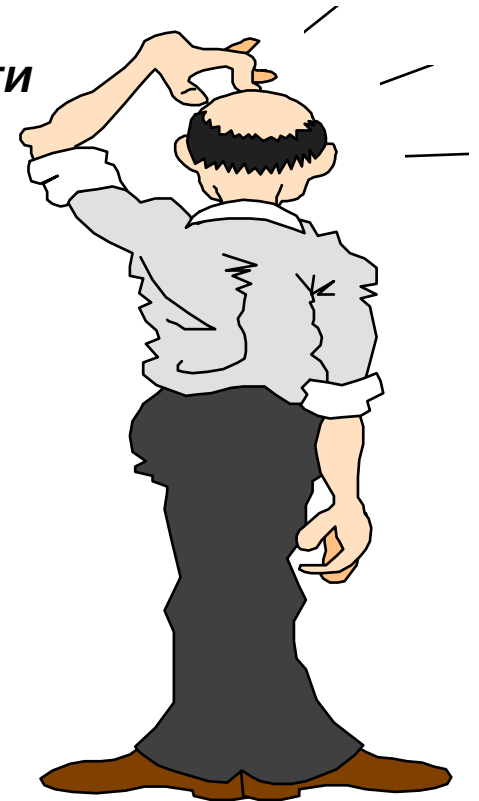


Практический пример: АООТ Силуэт - экономическая ситуация

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:

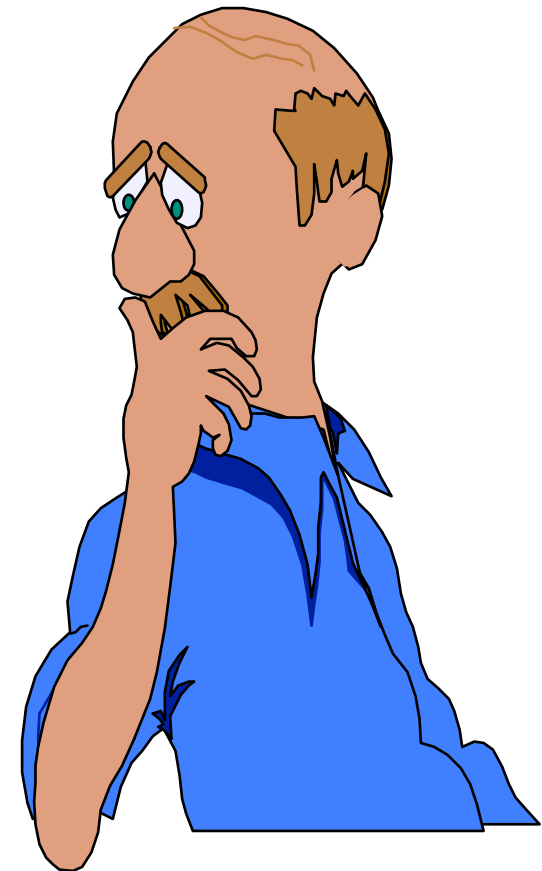
- Какой должна быть роль финансовой функции предприятия?
- Как измерять эффективность финансовой функции?
- Как следует организовать финансовую функцию?
- Какие изменения необходимо ввести в существующую организацию?
- Как следует распределить ответственность в новой организации?
- Сколько времени необходимо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

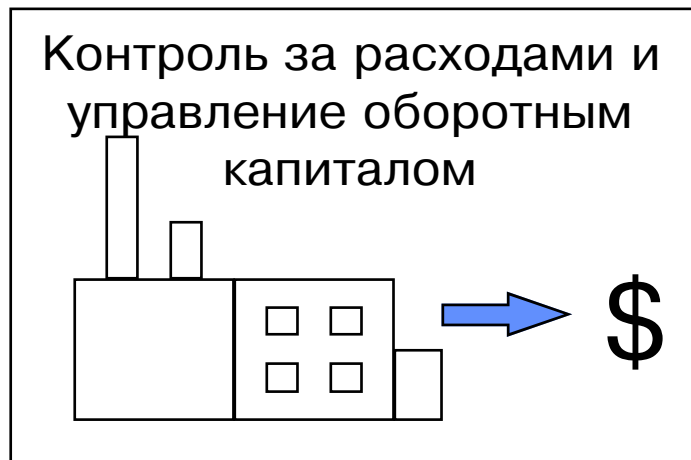
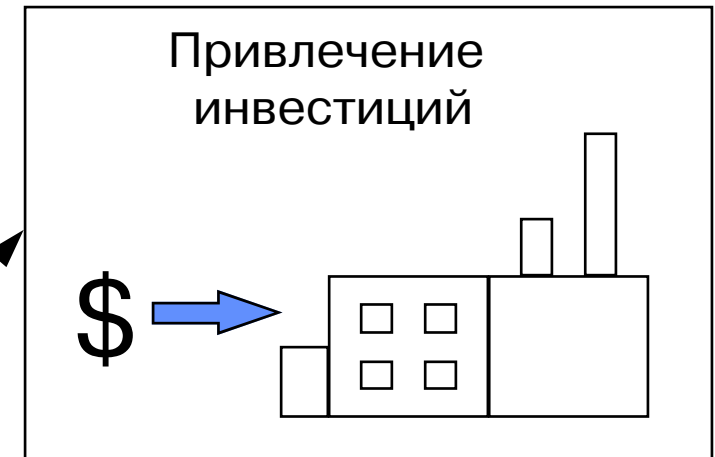
- Отсутствовала информация о кредиторской и дебиторской задолженности
- Было невозможно свести воедино информацию по ожидаемым и фактическим поступлениям и платежам
- Важные документы (контракты, счета) постоянно терялись
- Предприятию не удавалось получить кредиты в течение последнего года
- Руководство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

После реорганизации:

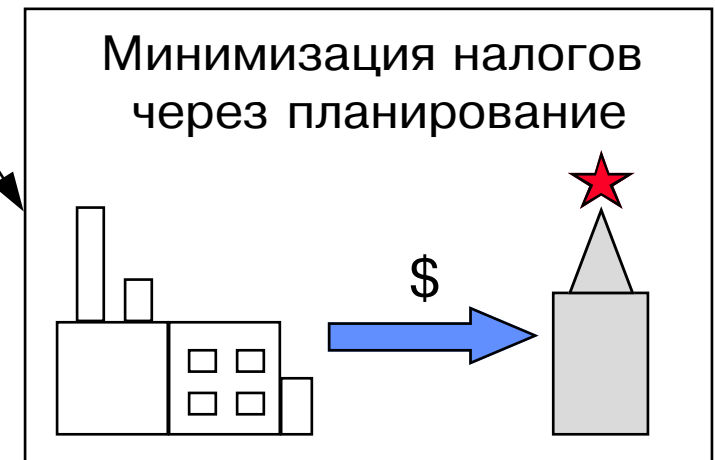
- Поставлен и функционирует без отклонений документооборот
- Вырабатывается информация для составления бюджета и предоставления руководству
- Реструктурированы долги бюджету и поставщикам
- “Обнаружено” более \$ 0.5 миллиона неиспользуемых ресурсов
- Основные финансовые задачи расписаны и распределены 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.

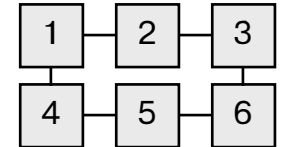
Источник: * - Журнал Эксперт, #15 от 15.04.96, стр. 26

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

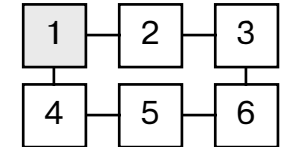


- 1 Организуйте работу предприятия вокруг основных процессов, а не вокруг заданий или людей
- 2 Выполняйте каждую важную операцию только в одном отделе
- 3 Упростите организационную структуру и сократите в ней число уровней
- 4 Вознаграждайте за хорошую работу пропорционально вкладу работника в прибыль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

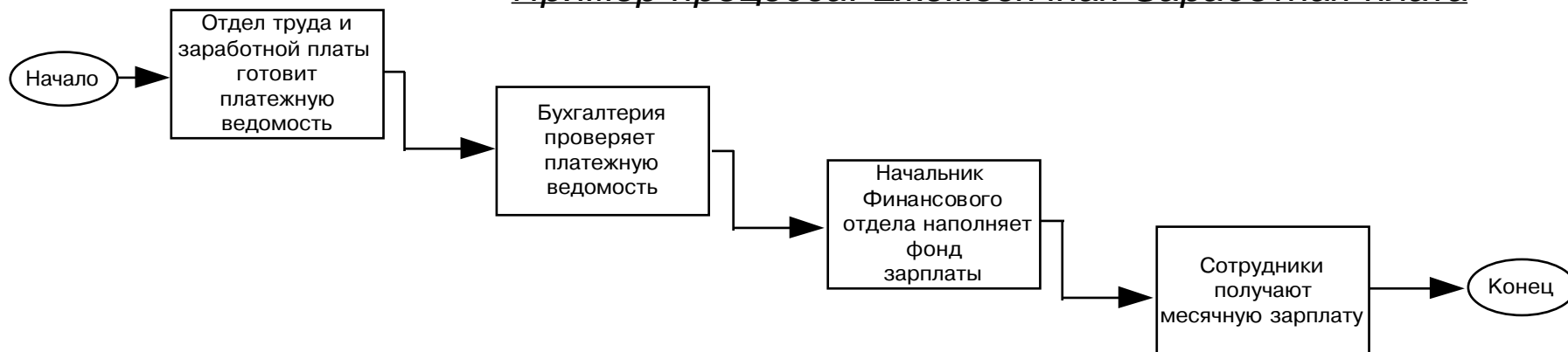
Реорганизуем финансовую функцию в предприятии вокруг основных финансовых процессов

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

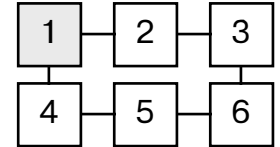


Пример процесса: Ежемесячная Зарботная плата



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

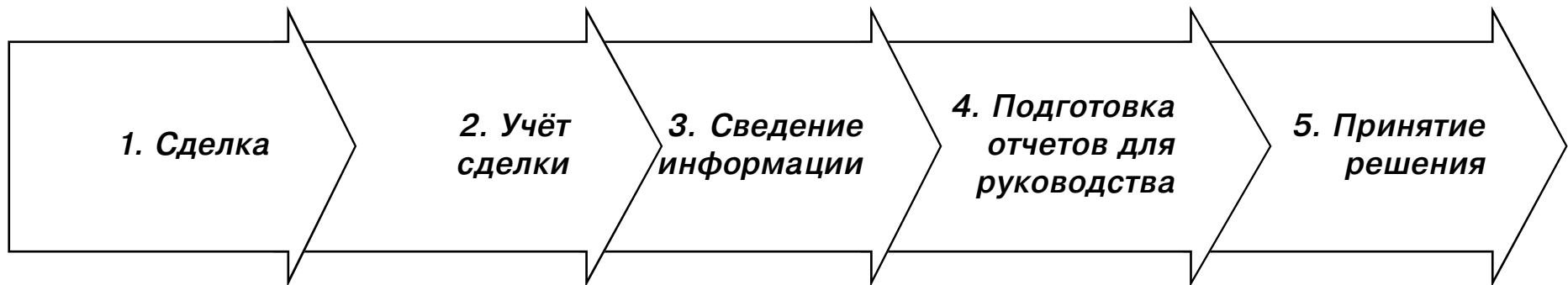
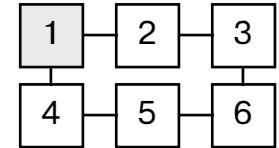


В конечном итоге финансовый процесс, а не функция, должен связывать смежные задания на производство продукта или оказание услуги покупателю, поставщику, финансовому учреждению или руководству

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 ...

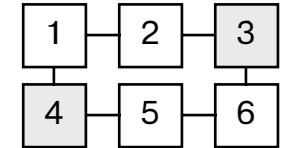


...и храните всю информацию по этой задаче в одном месте

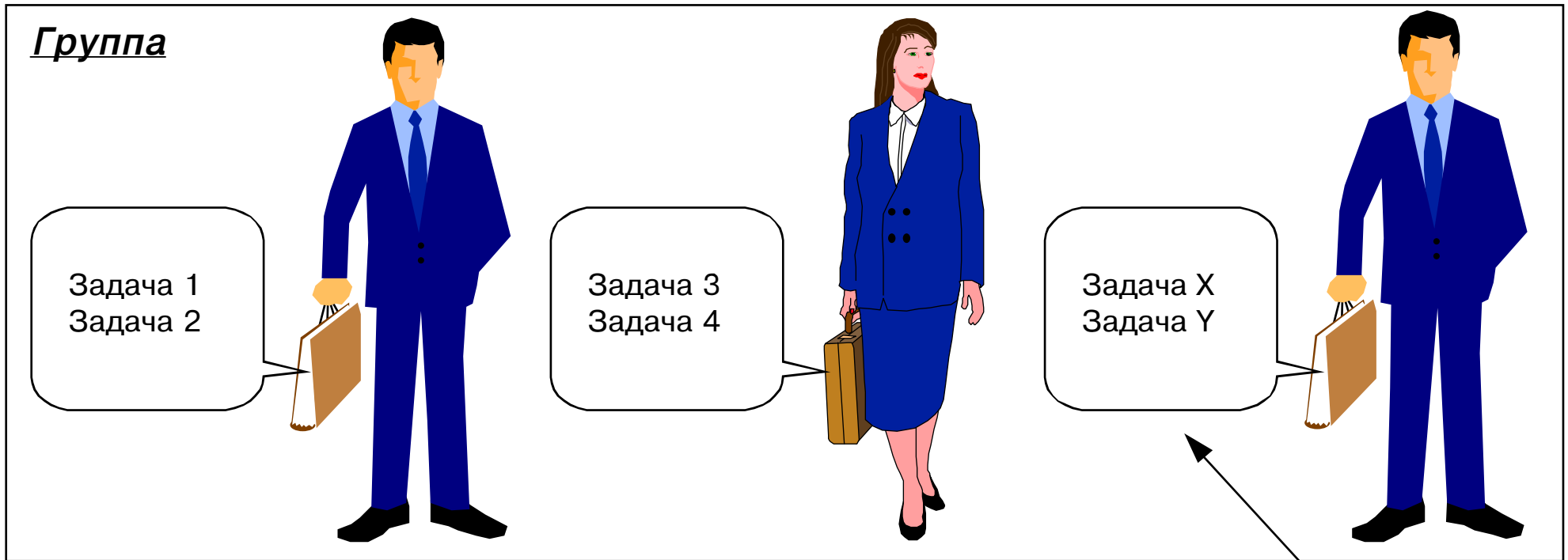
Примечание: отдельные операции будут детально обсуждаться в следующих секциях семинара

Базируйте отношения между сотрудниками на принципах ответственности

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



Отдел А



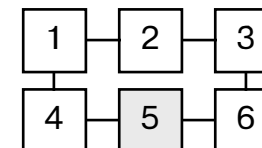
Поощряйте сотрудников на основании вклада в общее дело

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

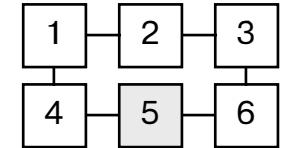
Разработайте график, предусматривающий частое обучение всех сотрудников



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

