

## 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

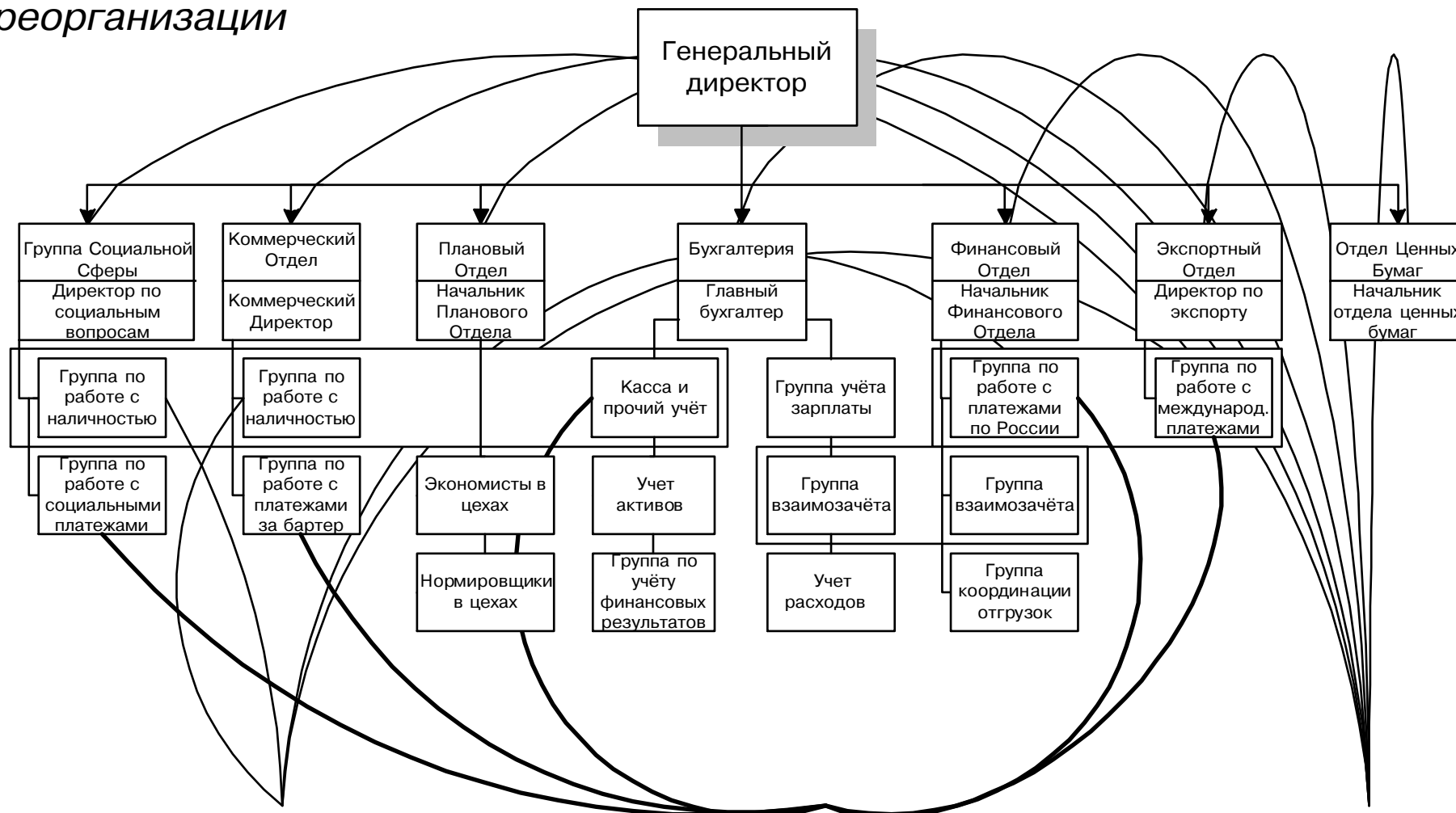
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

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

---

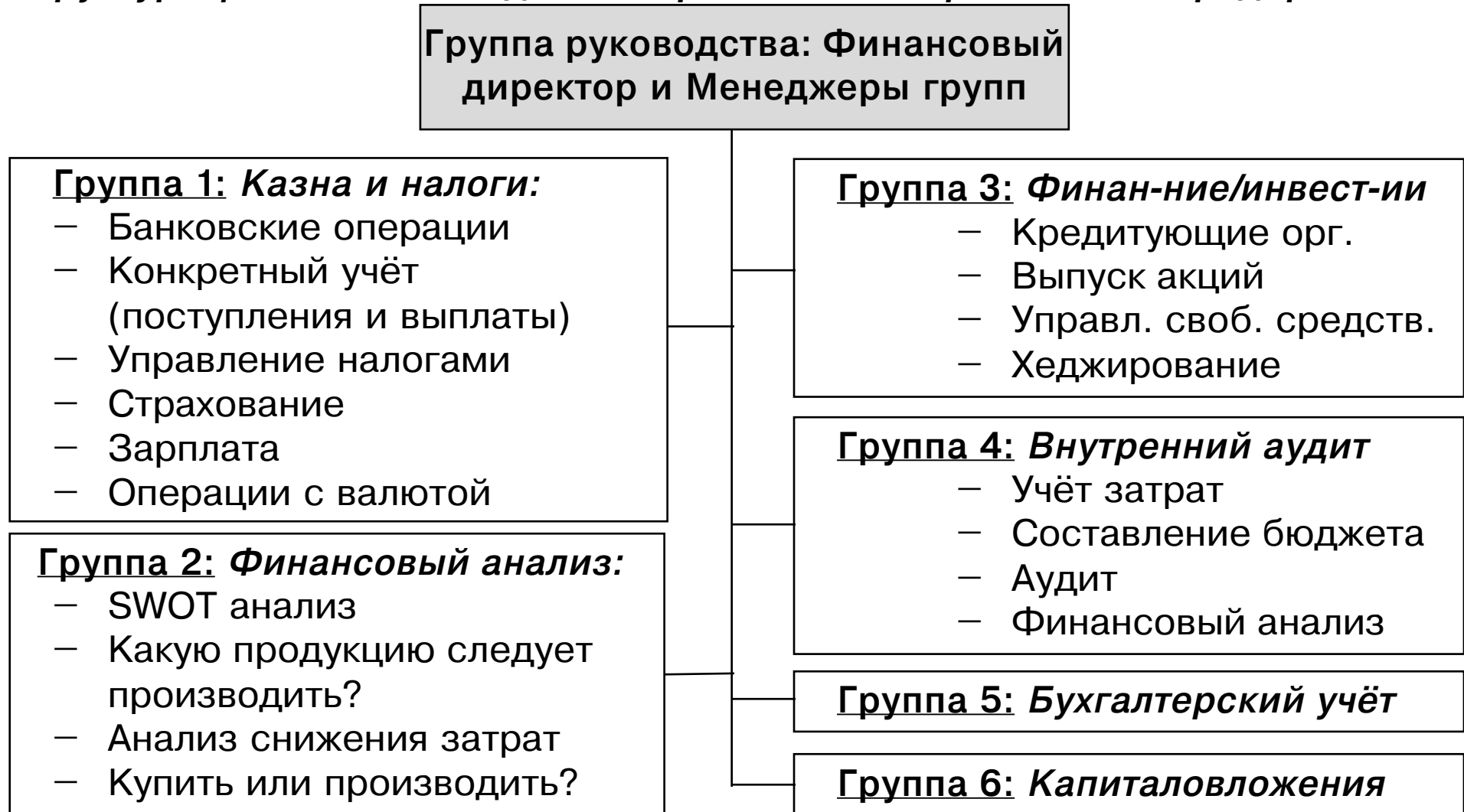
### *10 наиболее общих причин банкротства:*

- 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

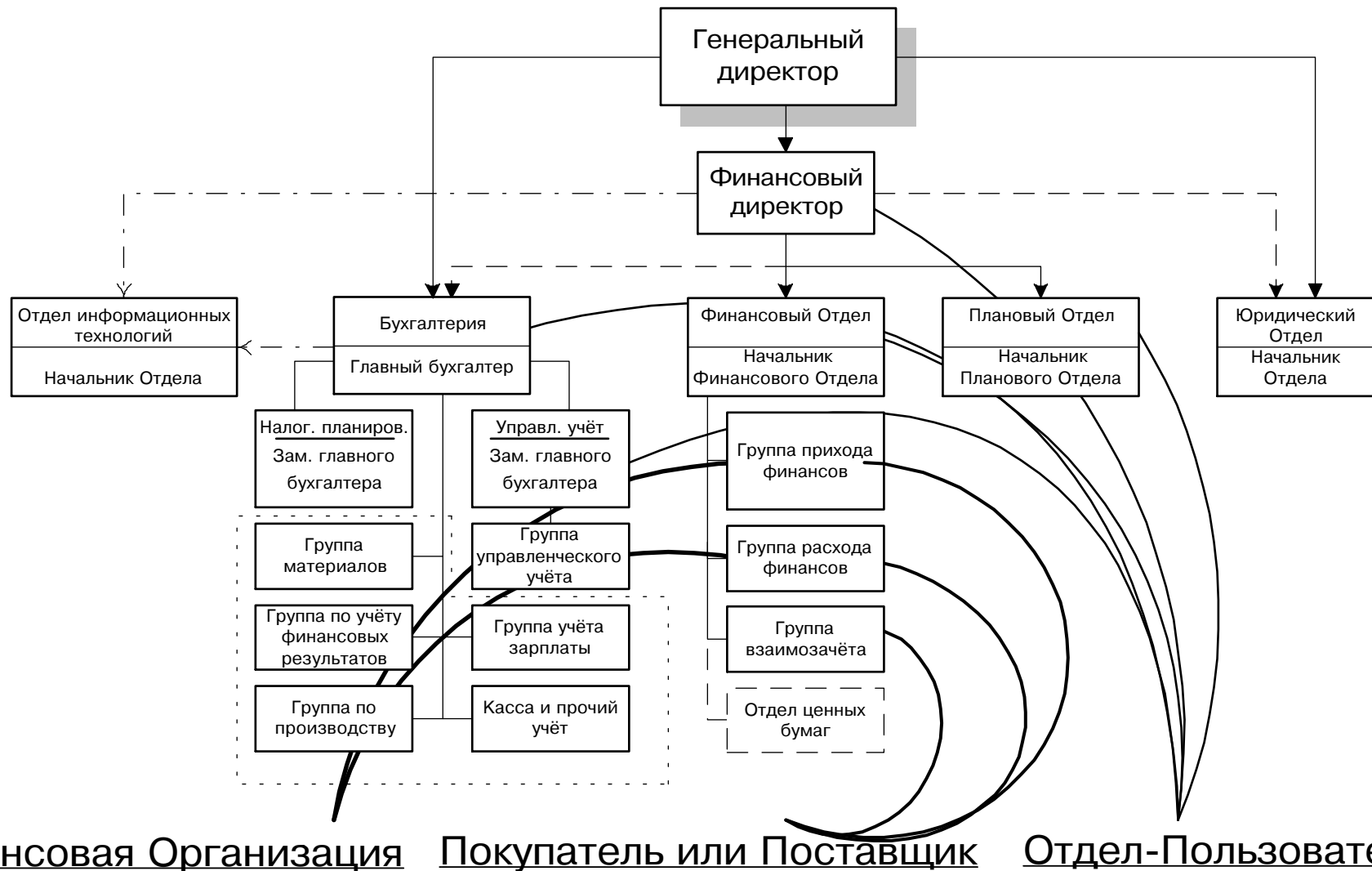
## Структура финансового отдела американского/европейского предприятия



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 вырабатывает 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 пономенклатурно 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

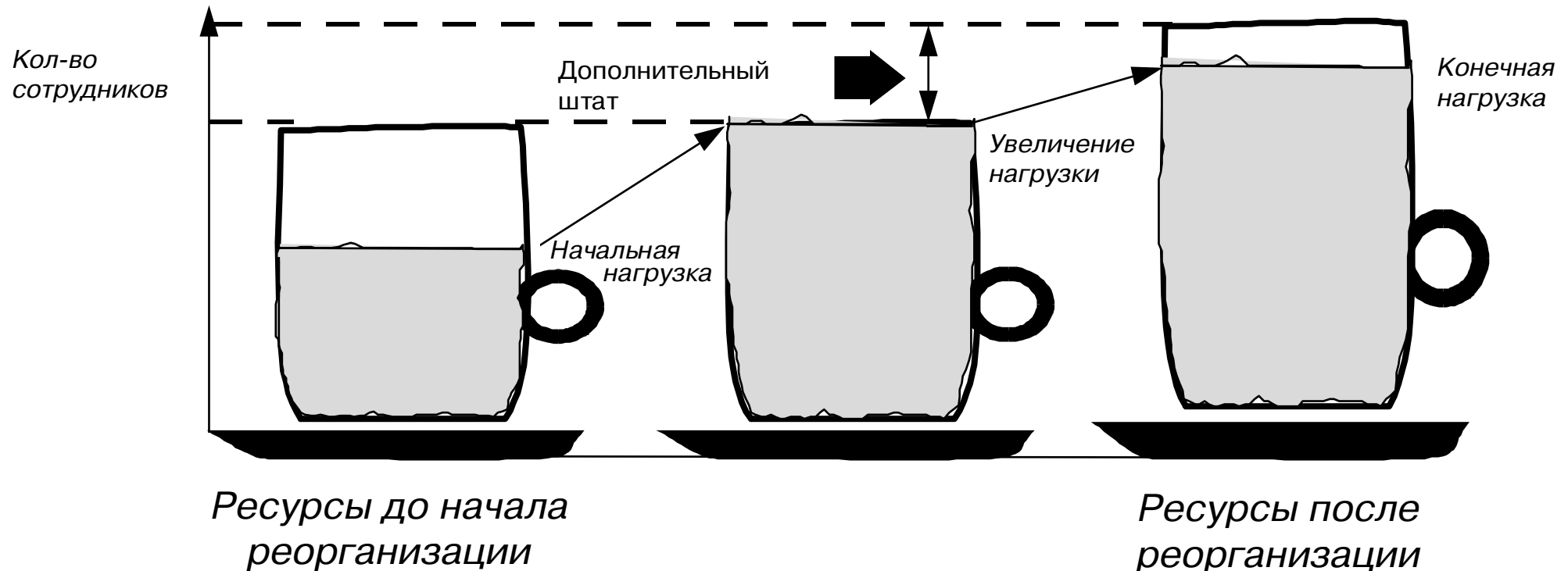
---

### *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