

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

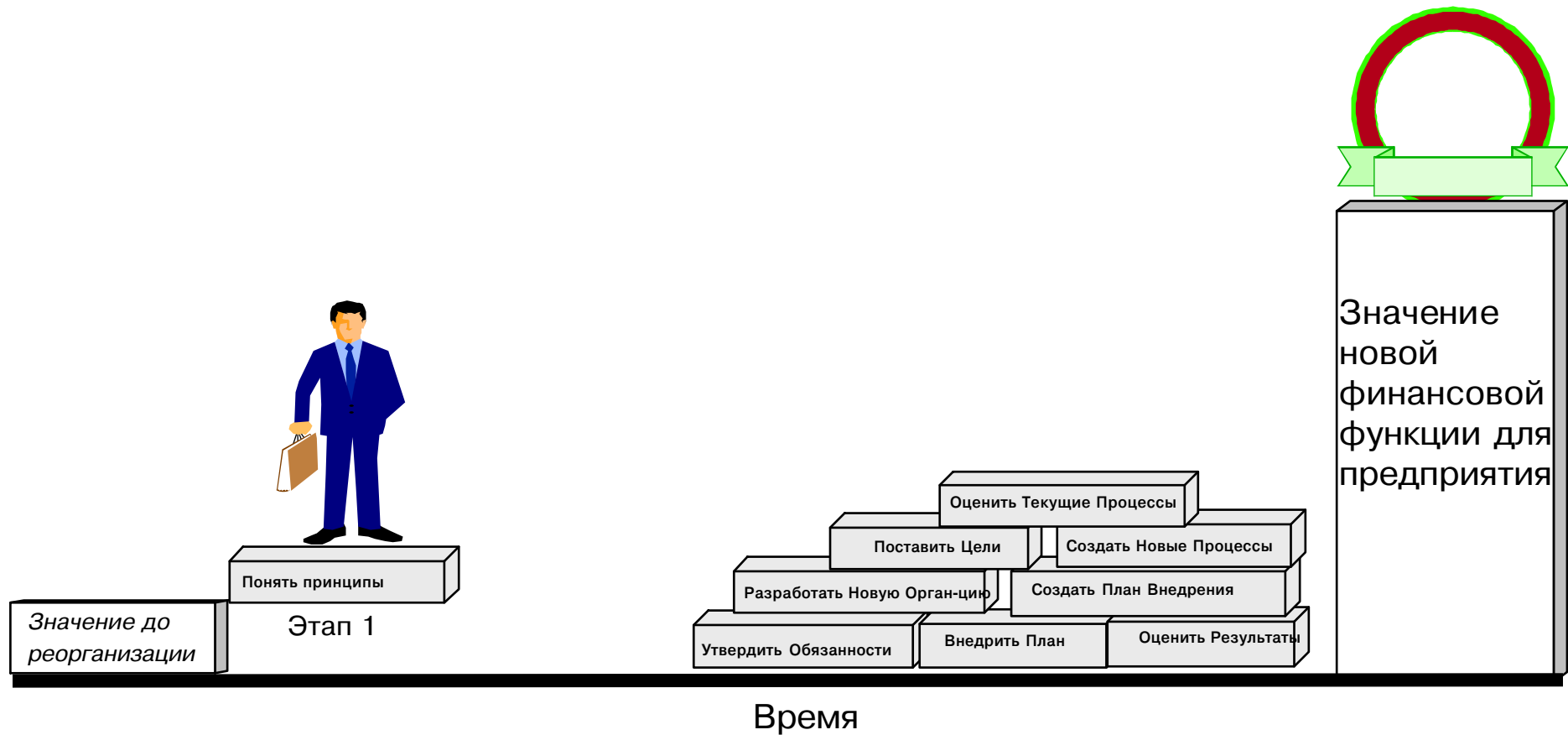
Результаты от изменений возникают уже по ходу процесса, однако полная значимость реорганизации будет выявлена в конце

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:

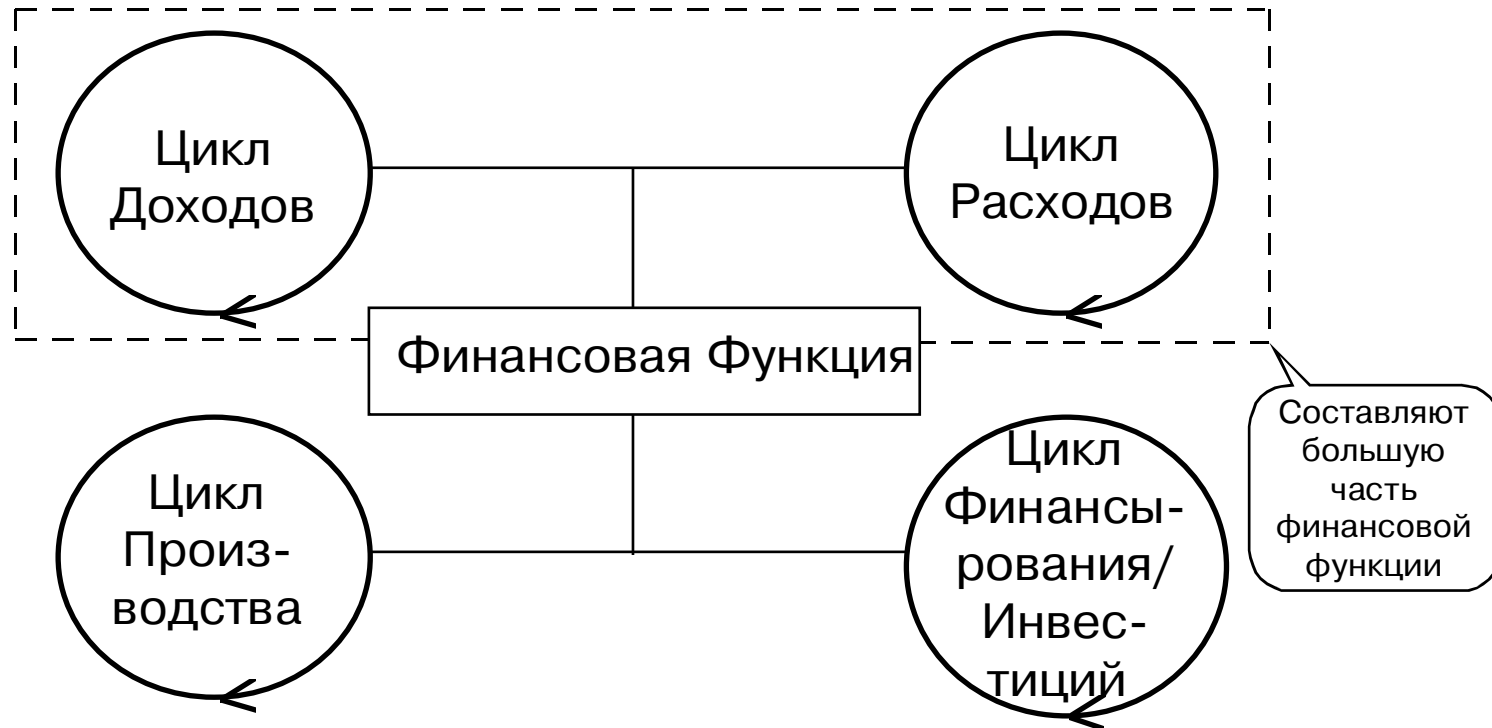
- Цикл Расходов: покупка товаров и приобретение услуг от сторонних организаций
- Цикл Производства: использование сырья и материалов, рабочей силы и добавленной стоимости для производства конечного продукта
- Цикл Доходов: продажа/обмен товаров и предоставление услуг сторонним организациям
- Цикл Финансирования/Инвестиций: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

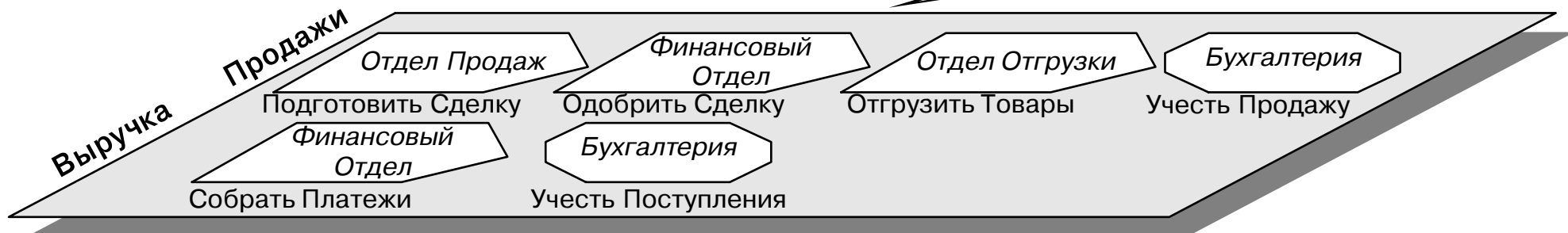
Примечание: Циклы Доходов и Расходов, как наиболее важные, будут подробно рассмотрены. Цикл Производства зависит от специфики деятельности предприятия. Цикл Финансирования рассматривается в модуле Корпоративных Финансов.

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

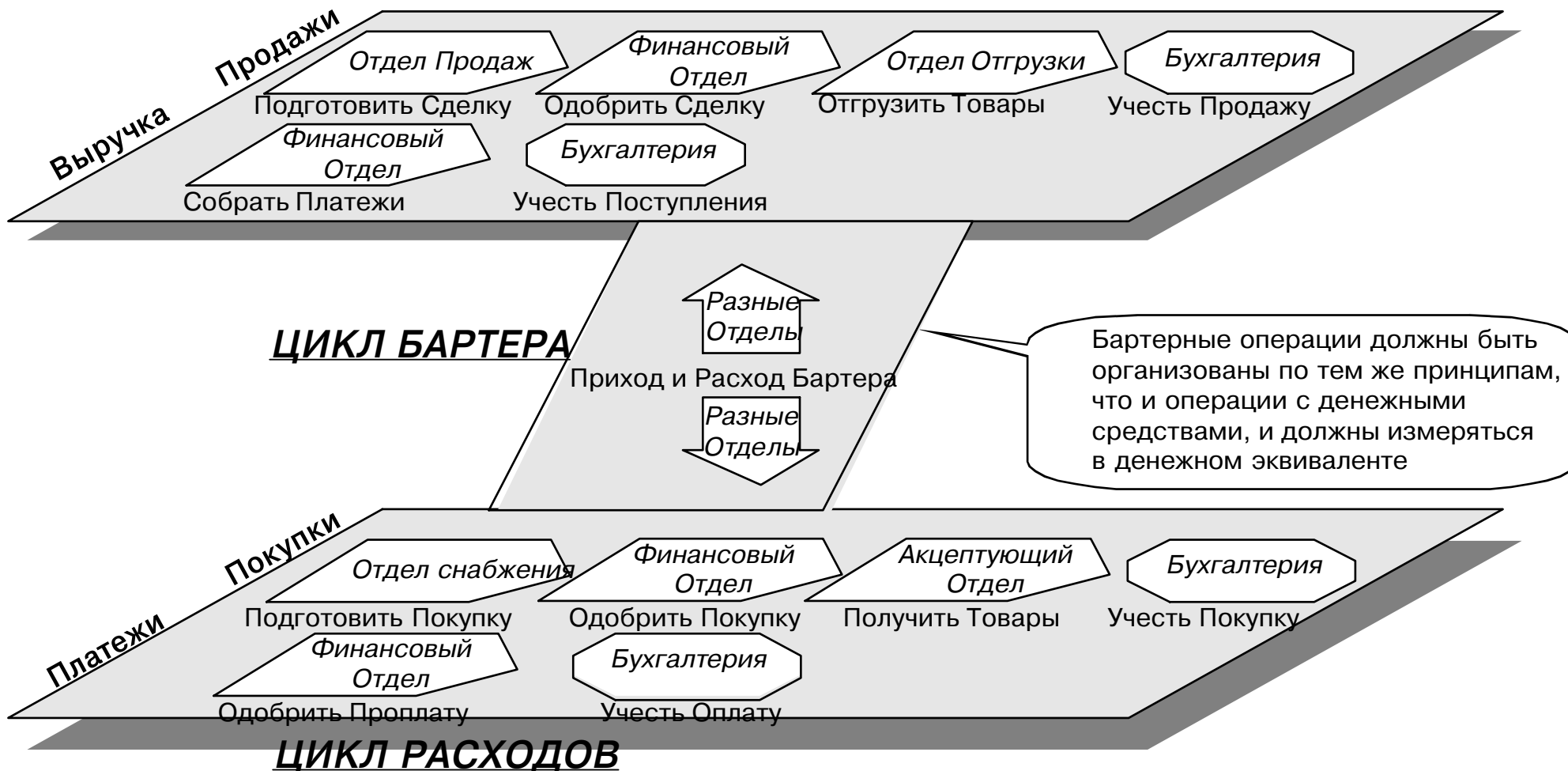
Финансовый отдел играет ключевую роль в утверждении покупок



ЦИКЛ РАСХОДОВ

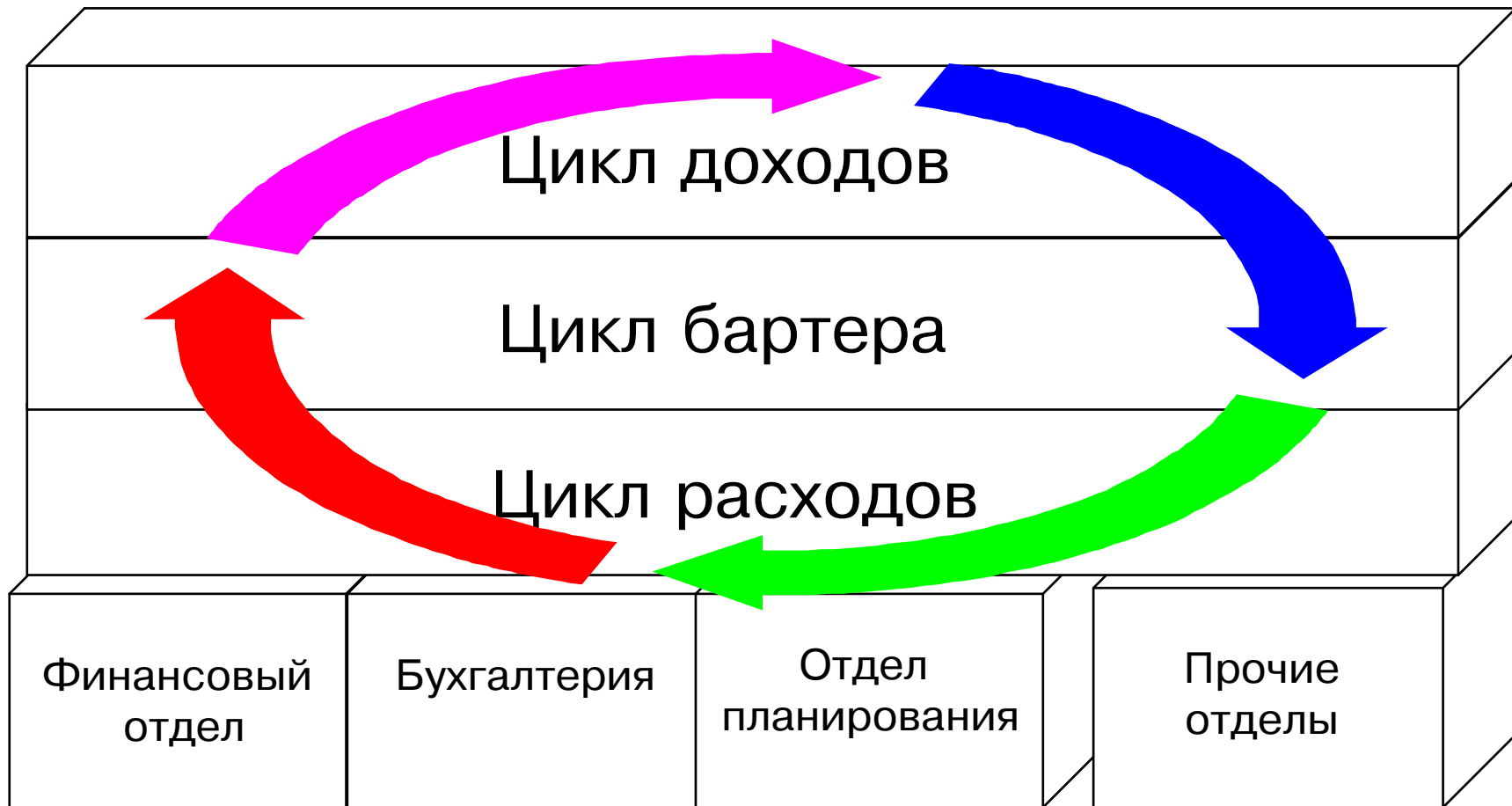
В российских условиях бартер является неотъемлемой частью финансовой функции

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

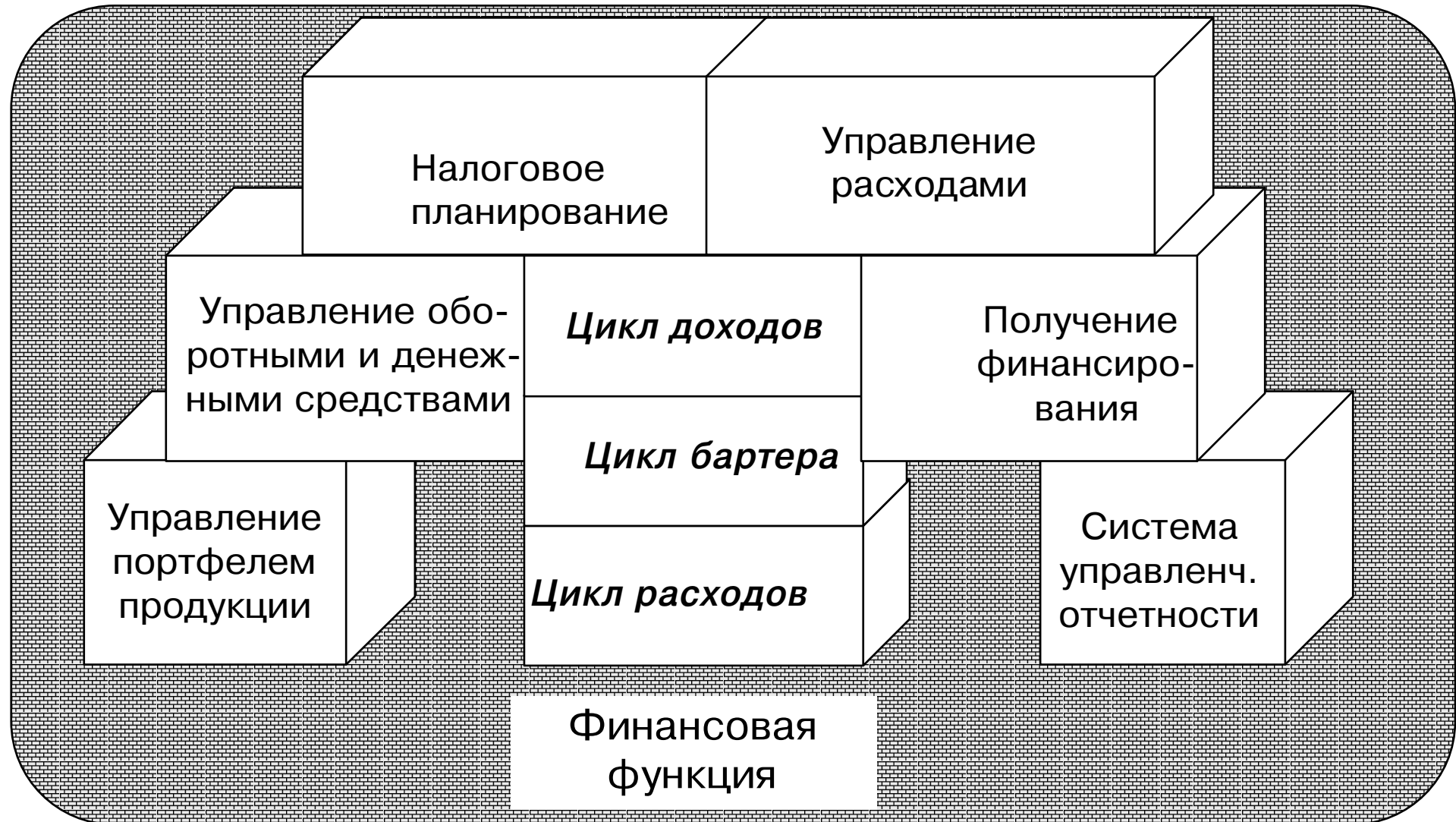


Примечание: Хотя продажи за бартер могут составлять до 80% от общего числа продаж, бартерные сделки обычно плохо проводятся и оформляются.

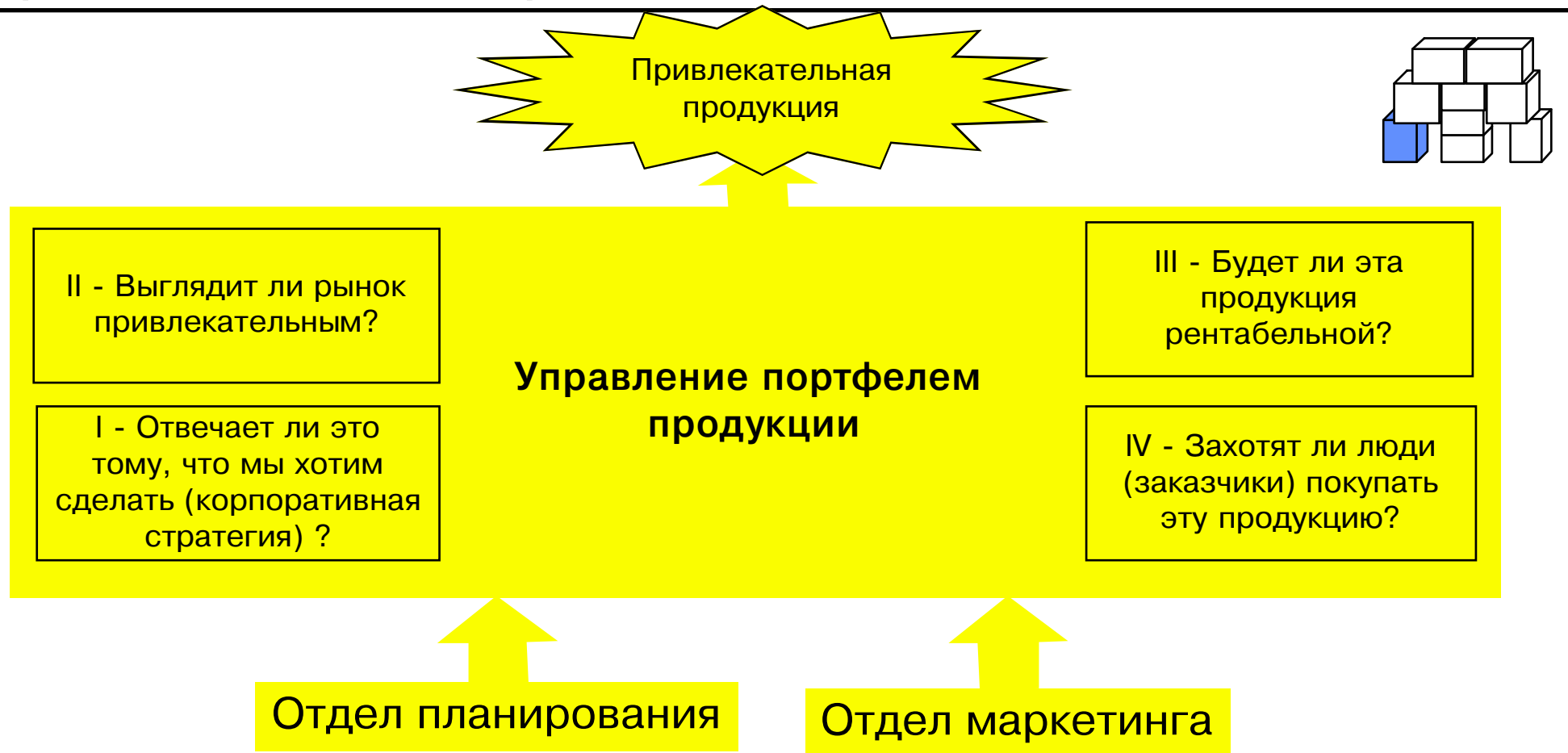
Циклы доходов, расходов и бартера представляют собой основную сторону финансовой функции



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



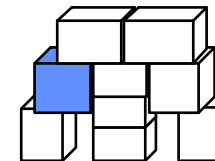
Пример:

Сужение ассортимента продукции может привести к повышению прибыли.

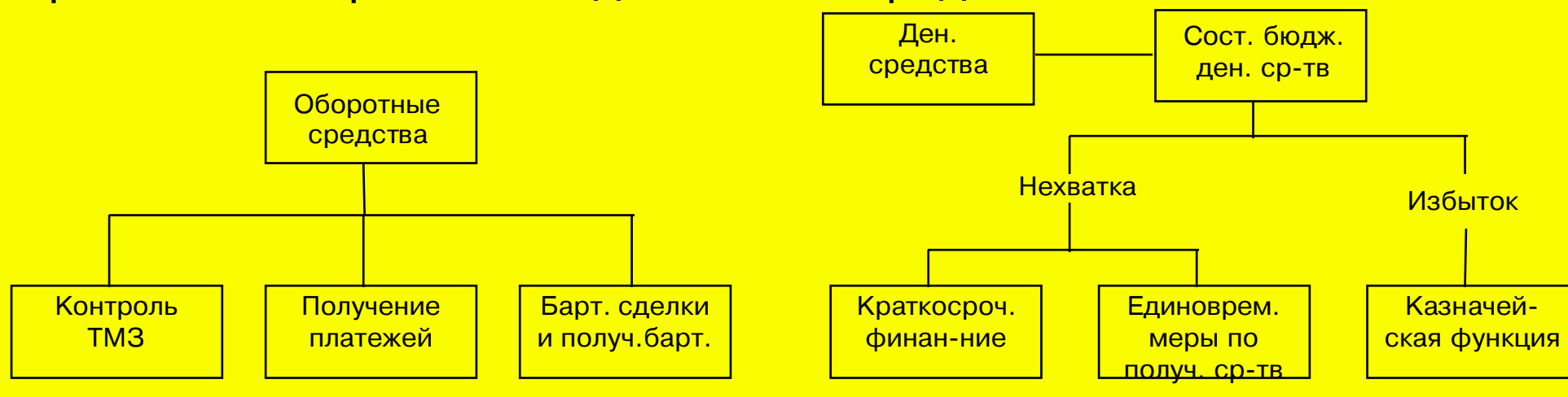
ПРИМЕЧАНИЕ: Управление портфелем продукции более подробно описано в модуле УПП

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

Необходимая ликвидность



Управление оборотными и денежными средствами



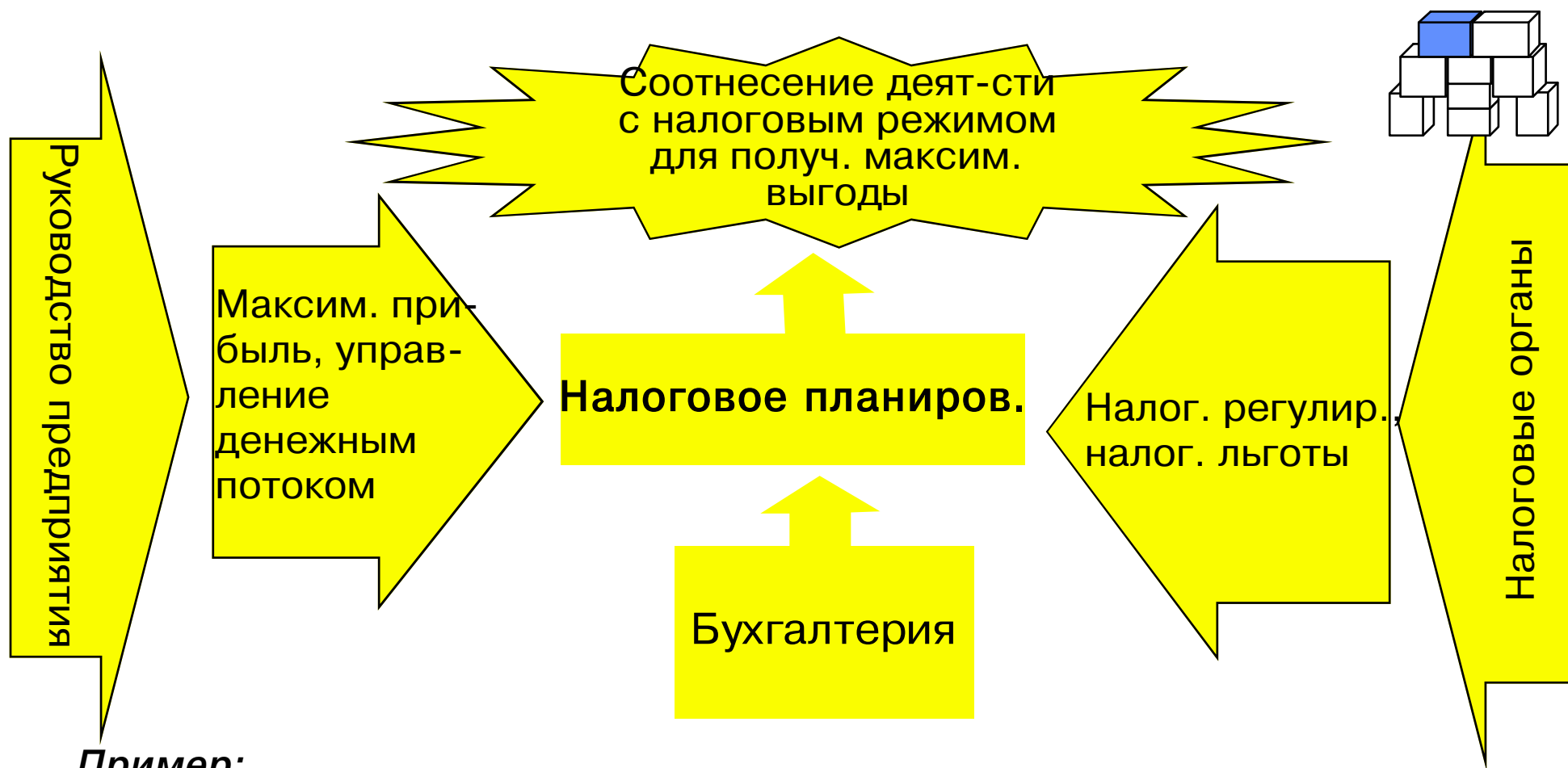
Финансовый отдел

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

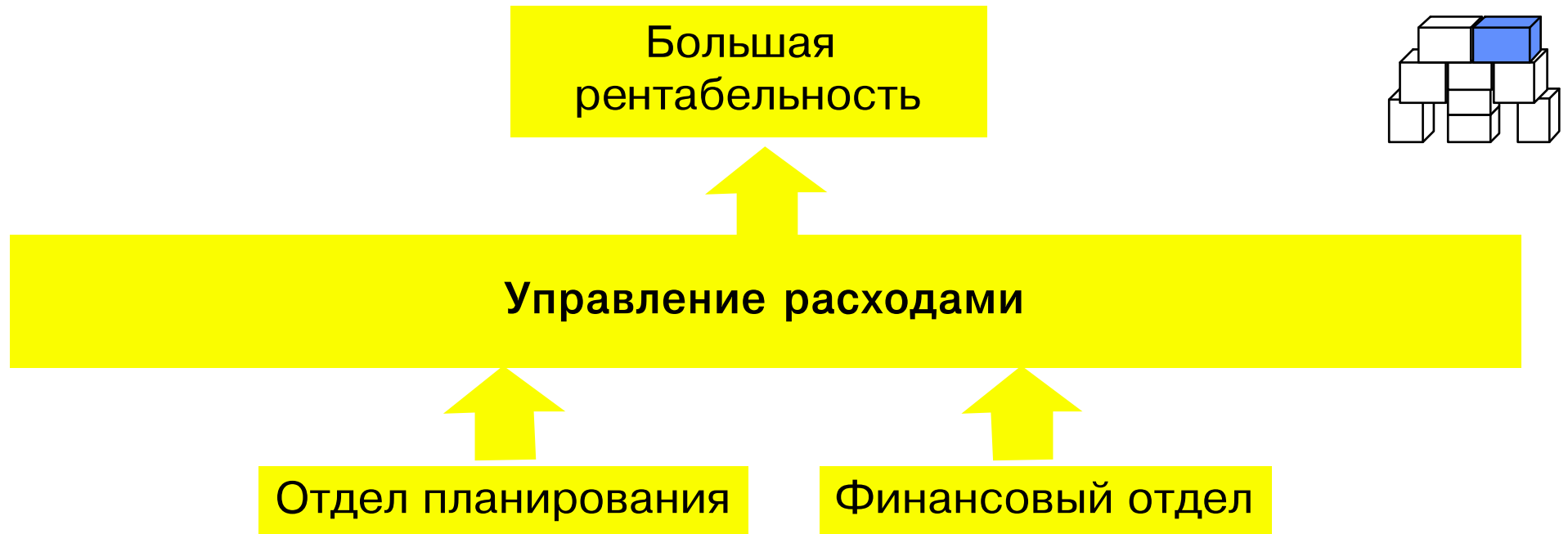


Пример:

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

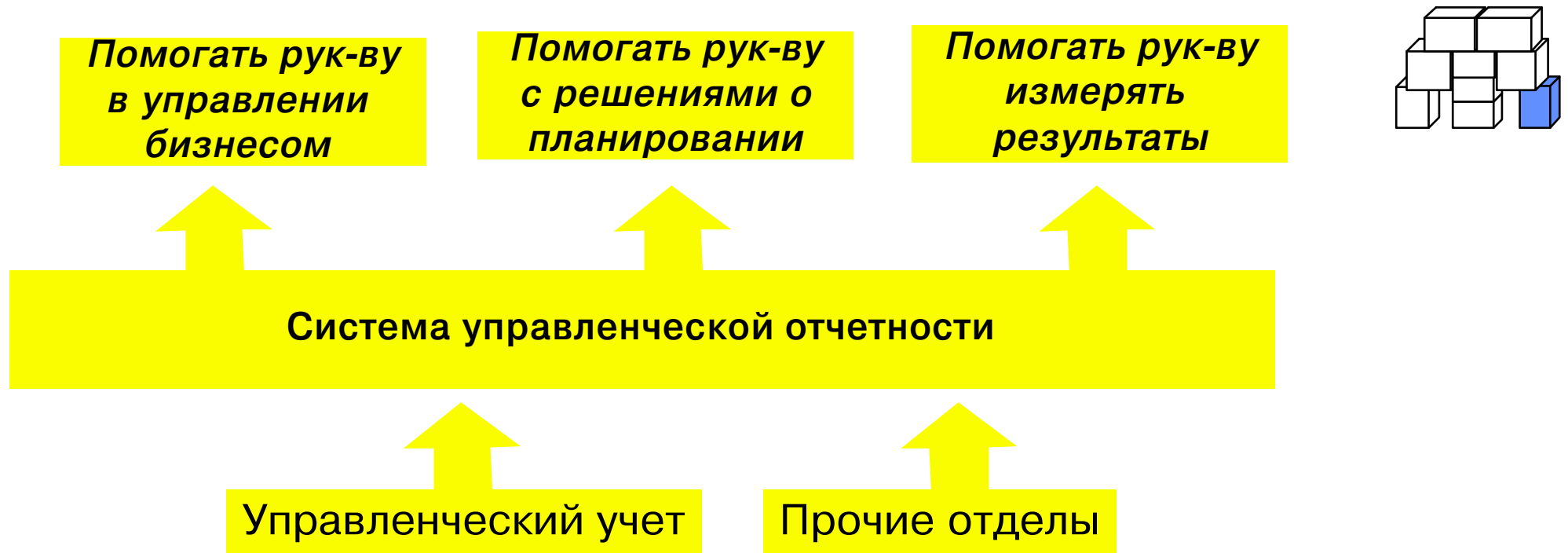


Пример:

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



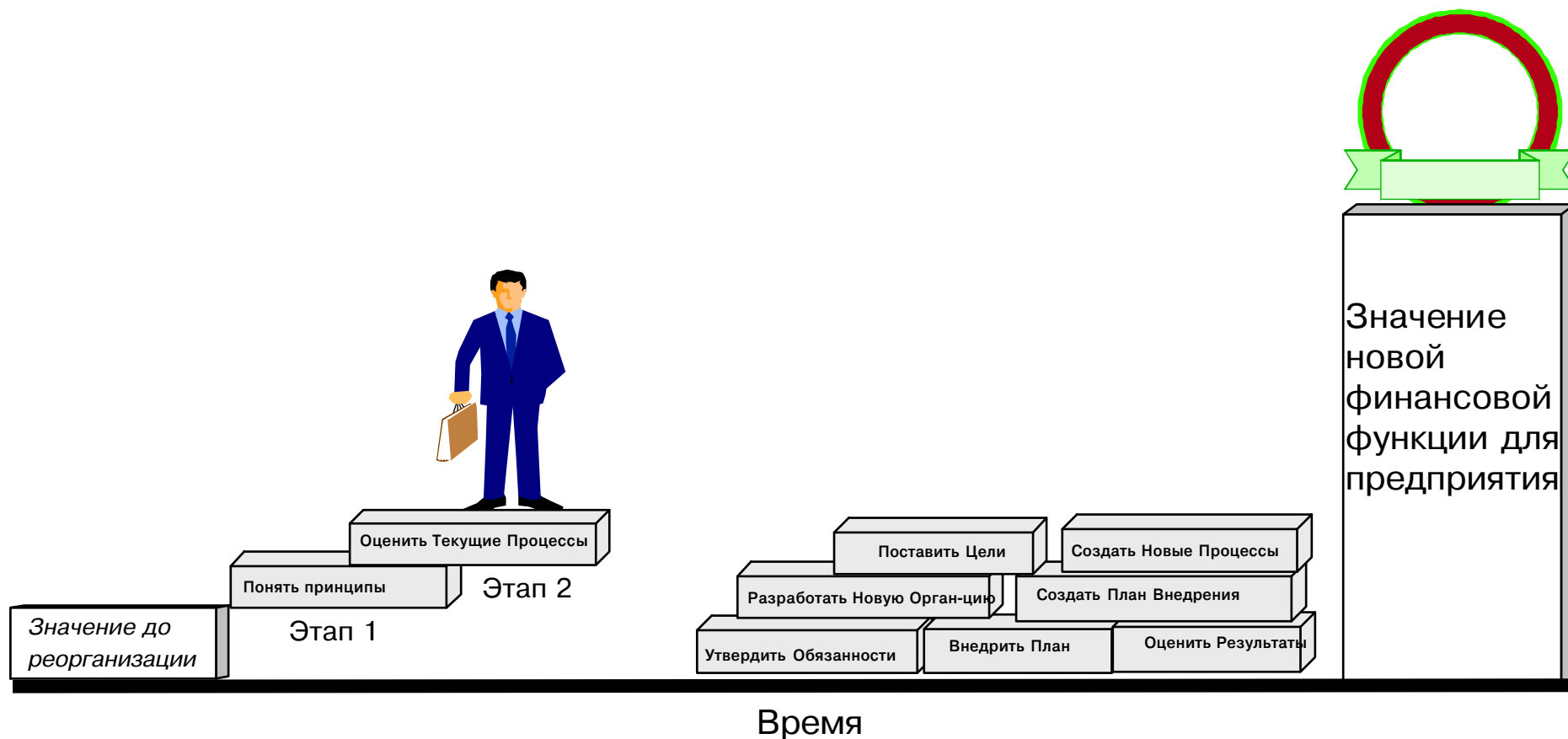
Пример:

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

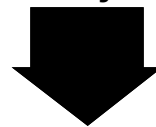


Проанализируйте финансовые процессы путём опросов

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

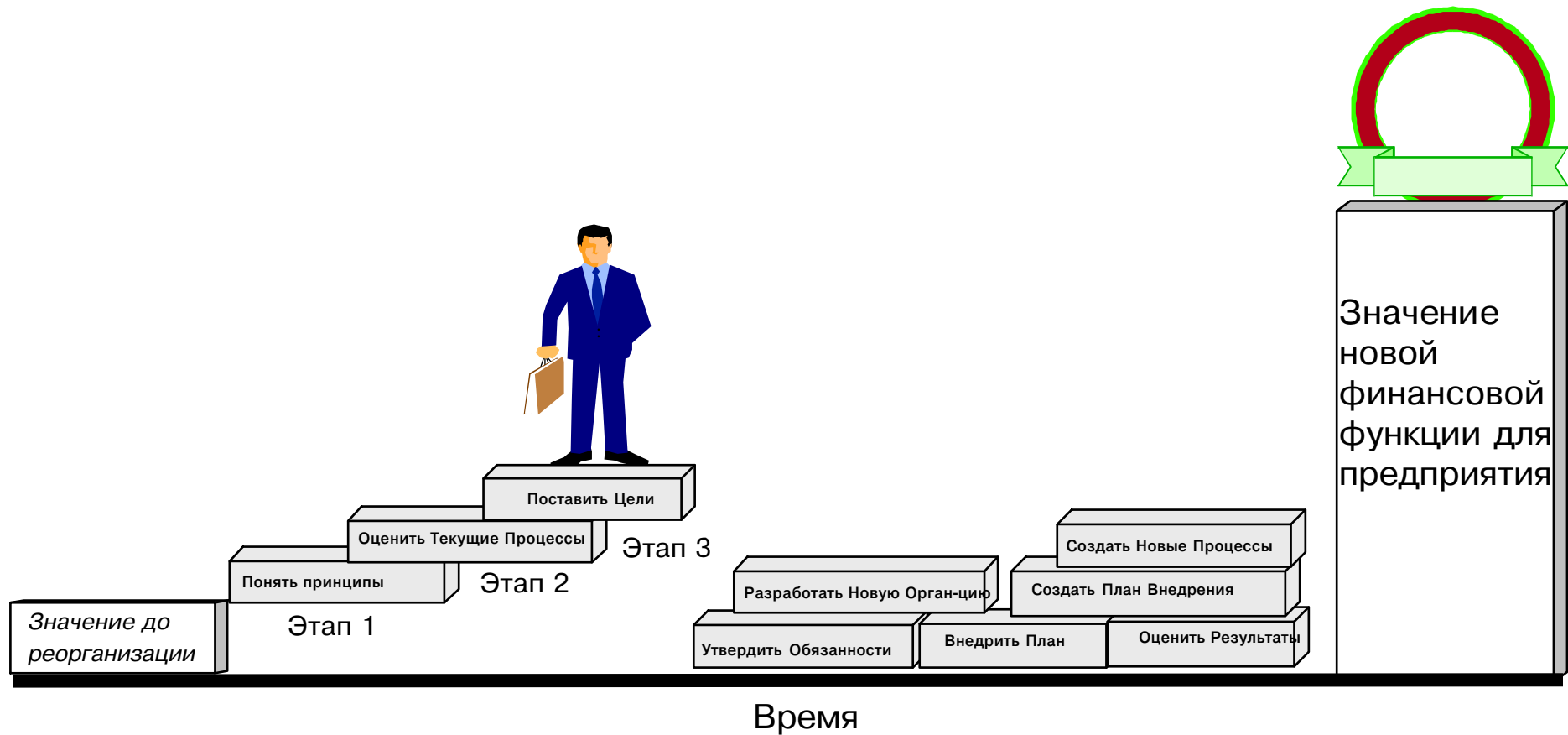
- Несовершенство потоков информации на предприятии:
 - преобладает устная форма
 - не организовано хранение и накопление информации (базы данных, файлы и т.д.)
 - поток информации не централизован в одном отделе на одном этапе
- У сотрудников отсутствует мотивация в вопросе ведения и отслеживания финансовых 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 ...*

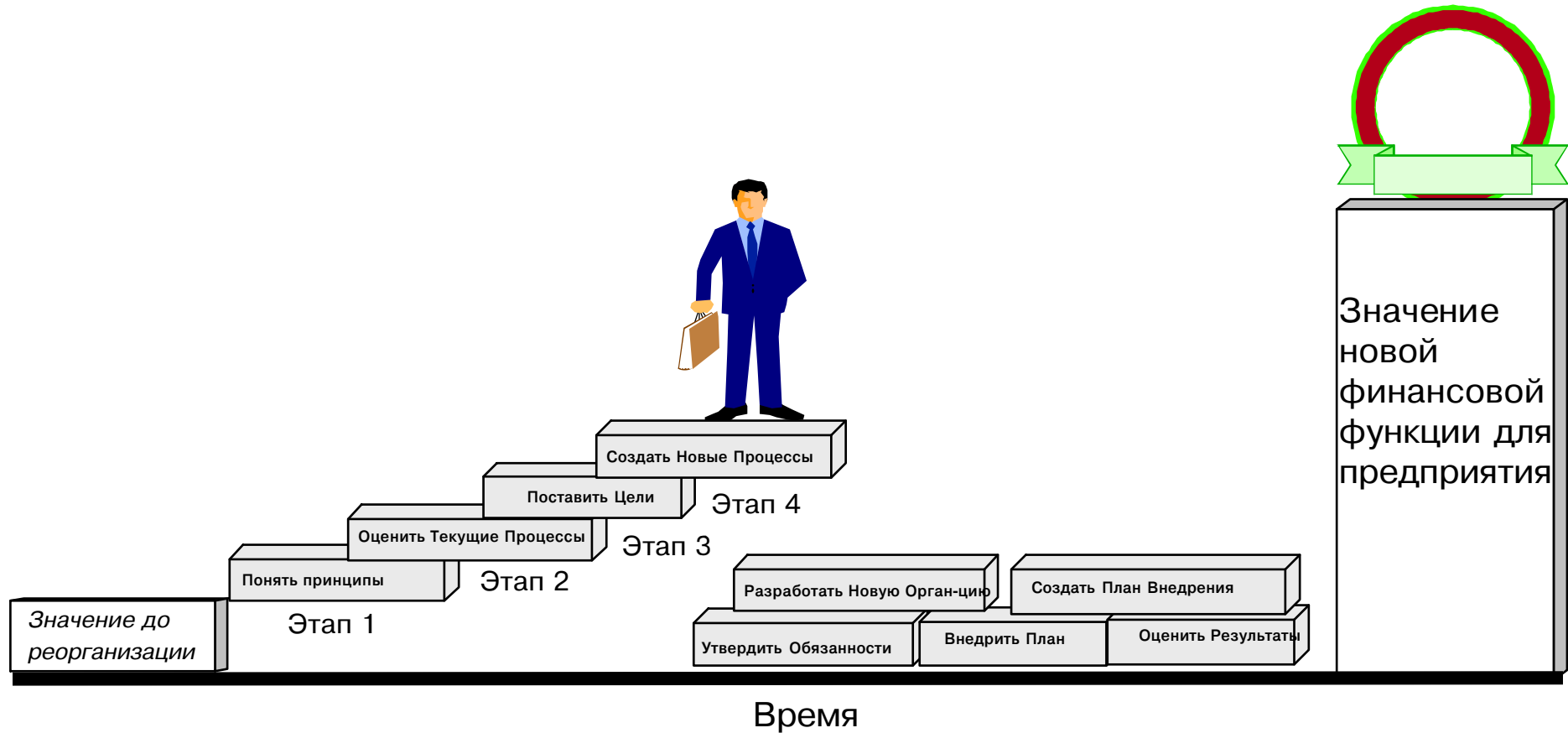
ПРИМЕЧАНИЕ: Мера анализа чувствительности изменяет воздействие альтернативных сценариев на одну переменную (как правило, чистую прибыль).

Упражнение #2

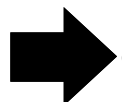
Перечислить дополнительные задачи и измеримые цели для реорганизации финансовых процессов на предприятии

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

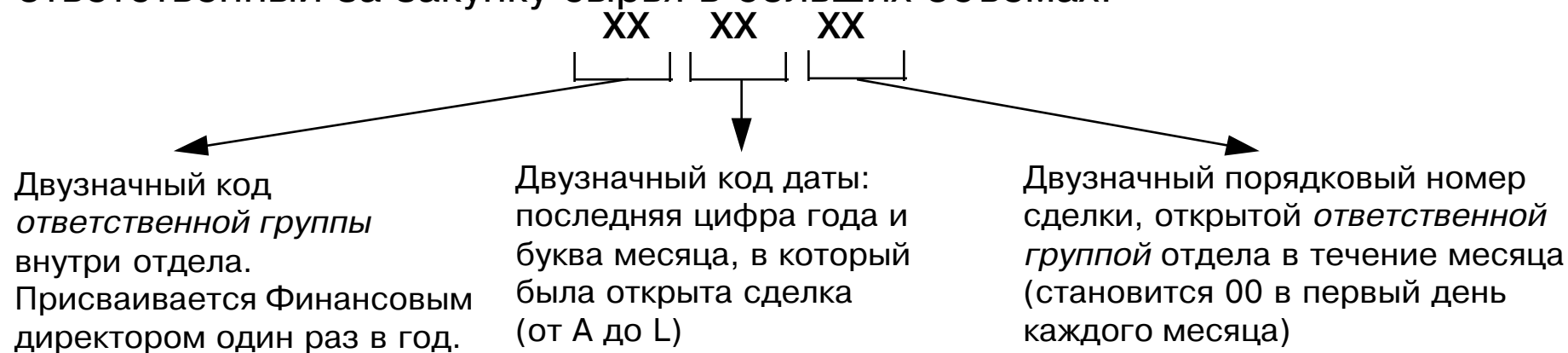
Важно не только хорошо организовать процессы, но и обеспечить структуру и направление движения документов

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

Введите понятие 'финансовой сделки' и кодирование документов для обеспечения полной информации по отношению к каждому покупателю/продавцу и ответственному сотруднику

- 'Финансовая сделка' - это операция, осуществляемая предприятием в циклах доходов, расходов или бартера (например, покупка шерсти, продажа автомобиля).
- Отдел, который 'открывает финансовую сделку', закрепляет за ней индивидуальный шестизначный код, который воспроизводится во всех документах, относящихся к этой сделке. Сотрудник или группа сотрудников, которые открывают сделку, называются ответственной группой и объявляются куратором сделки. За каждой группой закрепляется двузначный номер. Например, группой может быть целый отдел - администрация, поскольку объем сделок невелик; или сотрудник, ответственный за закупку сырья в больших объемах.



Пример: 24-6С-17

Примечание: Используйте также Индивидуальный Номер Налогоплательщика как еще один инструмент контроля за документами. Он поможет найти информацию о продавце или покупателе в случае, если задействовано много сделок.

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 завершённым операциям, таким как продажи, за которые получены деньги

➔ Организованы по покупателям/поставщикам

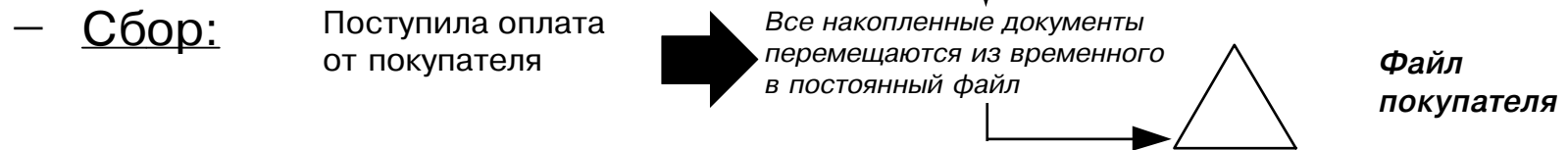
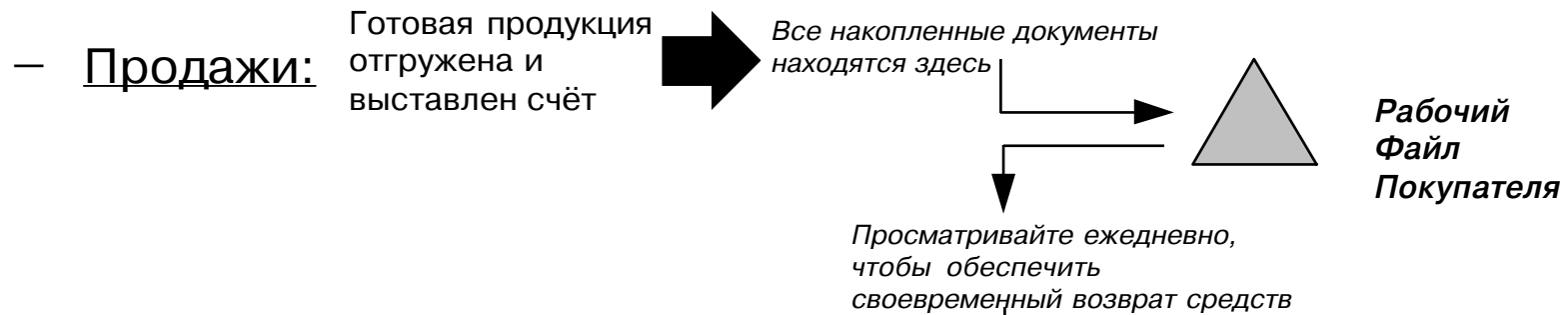
У каждого отдела свои собственные, отличные от других, файлы

В файлы отделов могут входить:

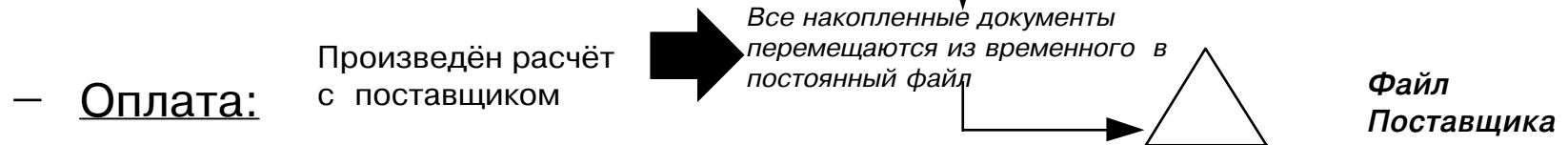
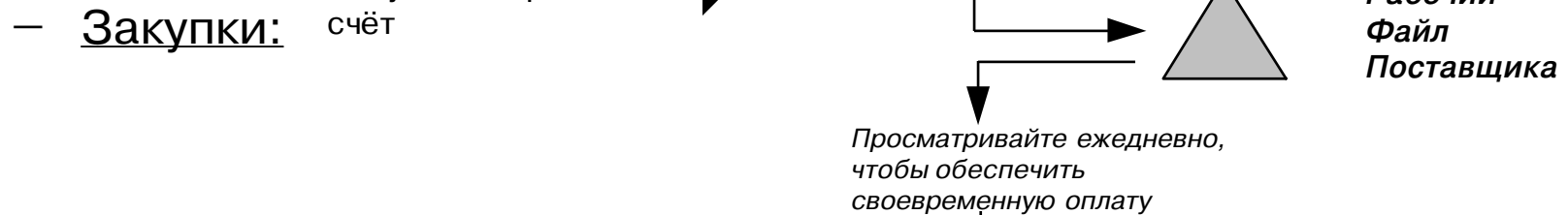
| | |
|------------------|--|
| Финансовый отдел | Рабочий файл поставщика Рабочий файл покупателя Постоянный файл поставщика Постоянный файл покупателя |
| Бухгалтерия | Рабочий файл поставщика Рабочий файл покупателя Постоянный файл поставщика Постоянный файл покупателя |
| Отдел сбыта | Постоянный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

Финансовый отдел: пример организации системы файлов

- Цикл доходов



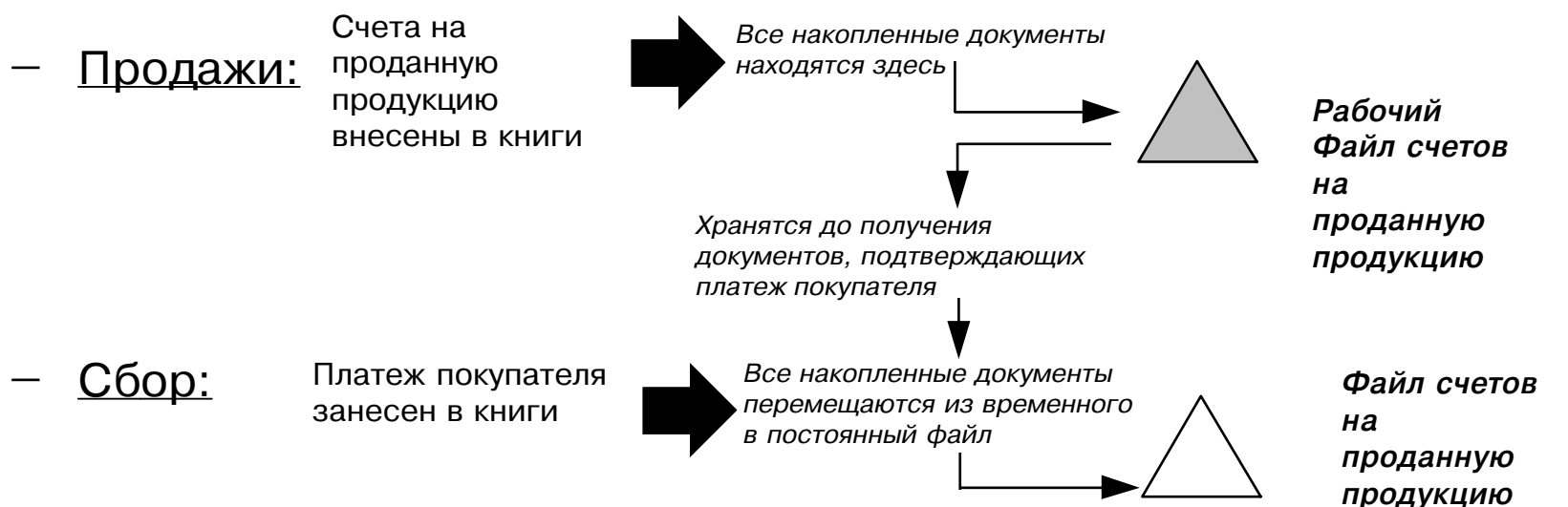
- Цикл расходов



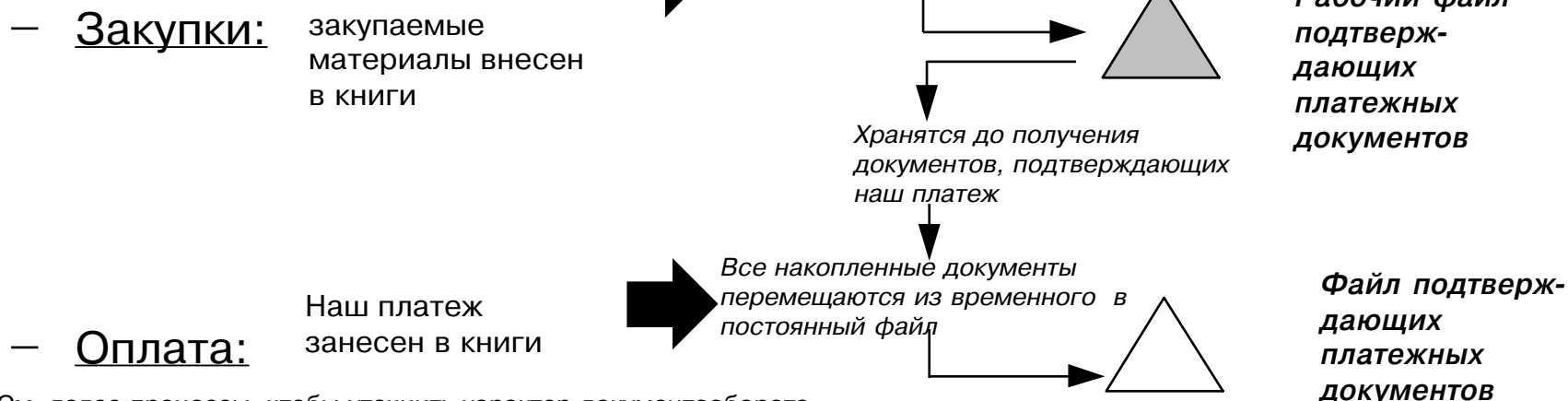
Примечание: См. далее процессы, чтобы уточнить, когда и как происходит перемещение документов.

Бухгалтерия: пример организации системы файлов

- **Цикл доходов**



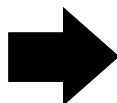
- **Цикл расходов**



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



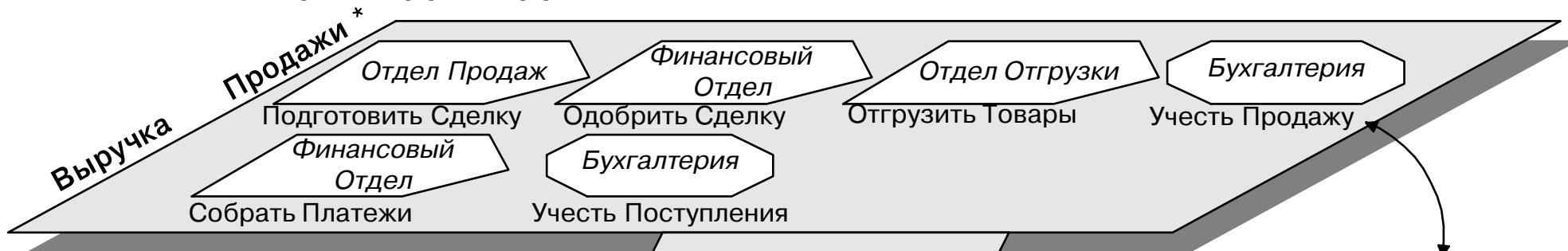
‘Уровневое утверждение’ затрат обеспечивает необходимый компромисс между скоростью закупок и контролем расходов

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