

## 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

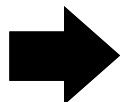
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

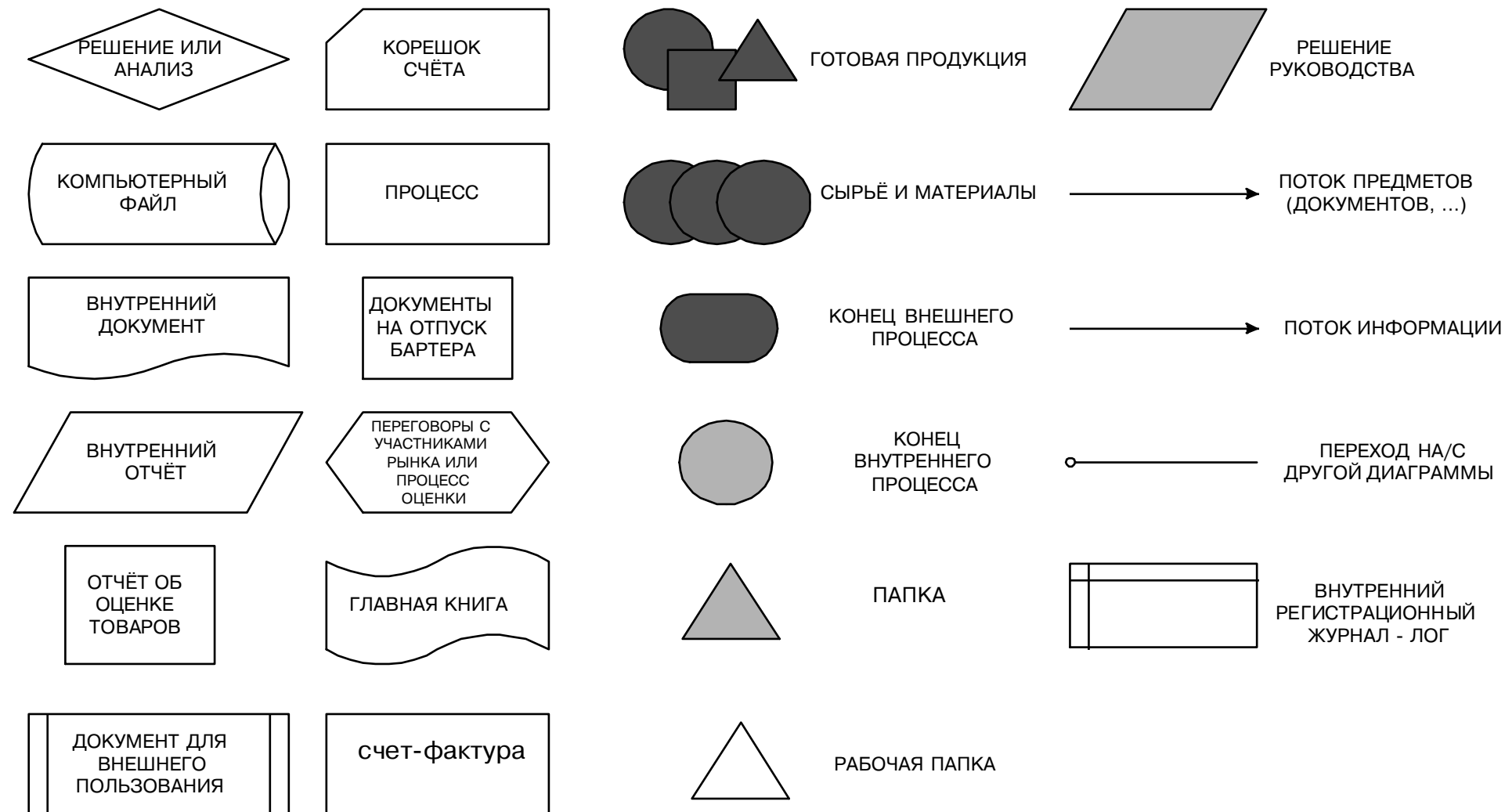
---

- 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***



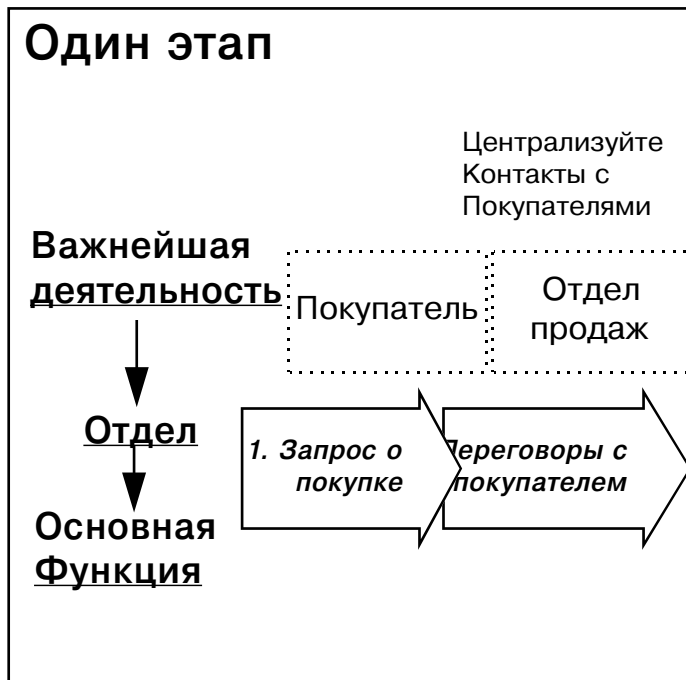
# Начните разработку улучшенных вариантов процессов с обобщённого уровня на основе вышеизложенных принципов ...

## Цикл доходов



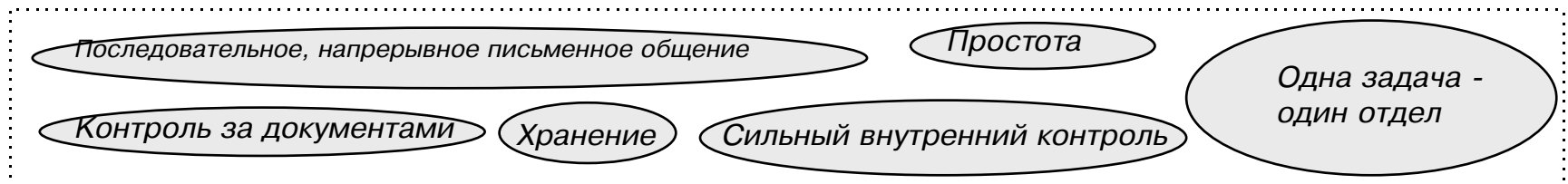
...а в качестве следующего шага детально разберите каждый шаг

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



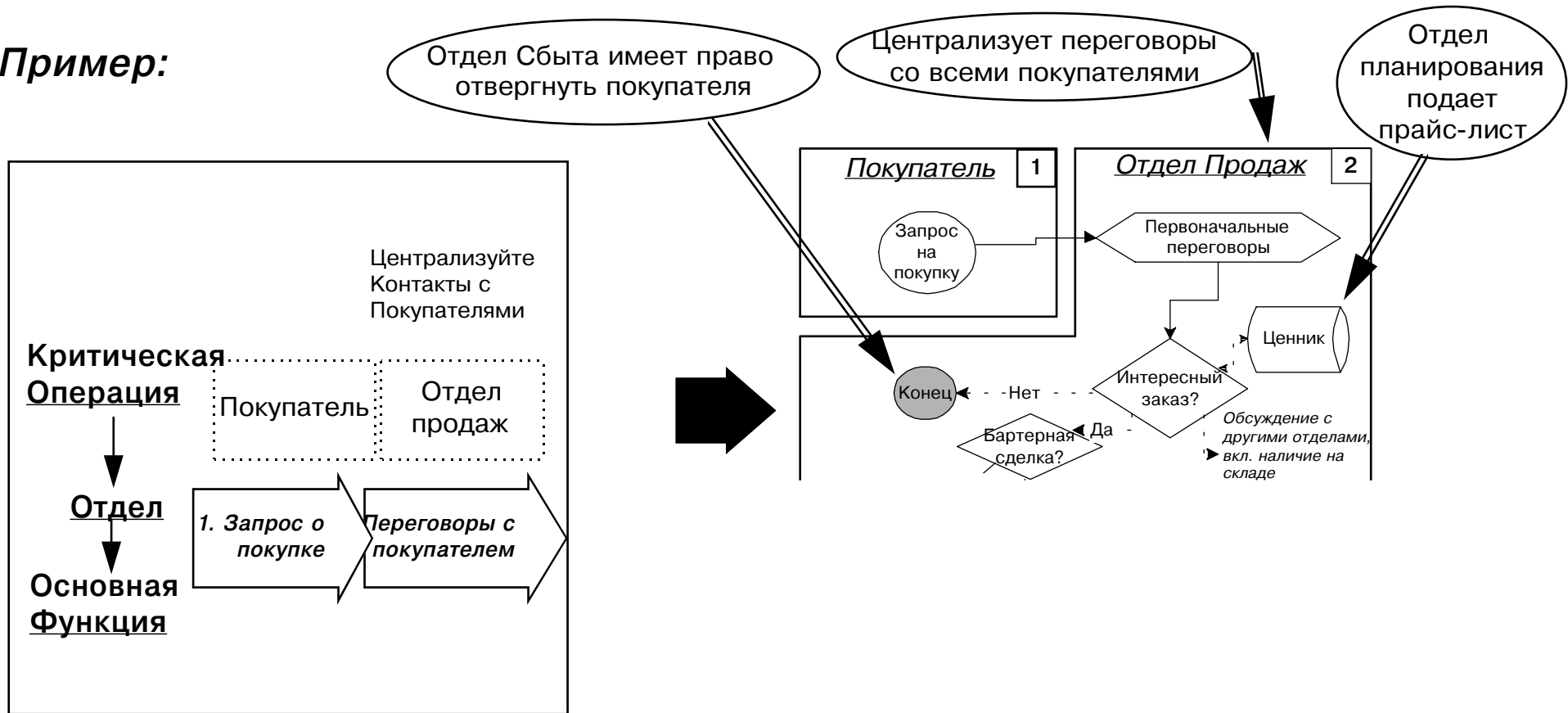
- Какие документы следует подготовить?
- Сколько документов следует подготовить?
- Сколько нужно копий каждого документа?
- Кто должен получить копию документа?
- Каков порядок оформления документов?
- Сколько времени необходимо для оформления документа и как часто он требуется?
- Какой отдел отвечает 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**



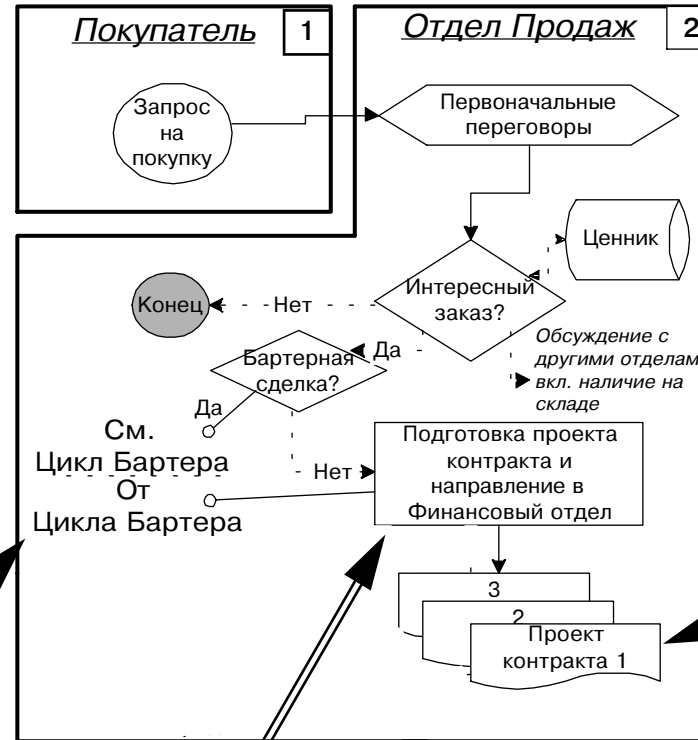
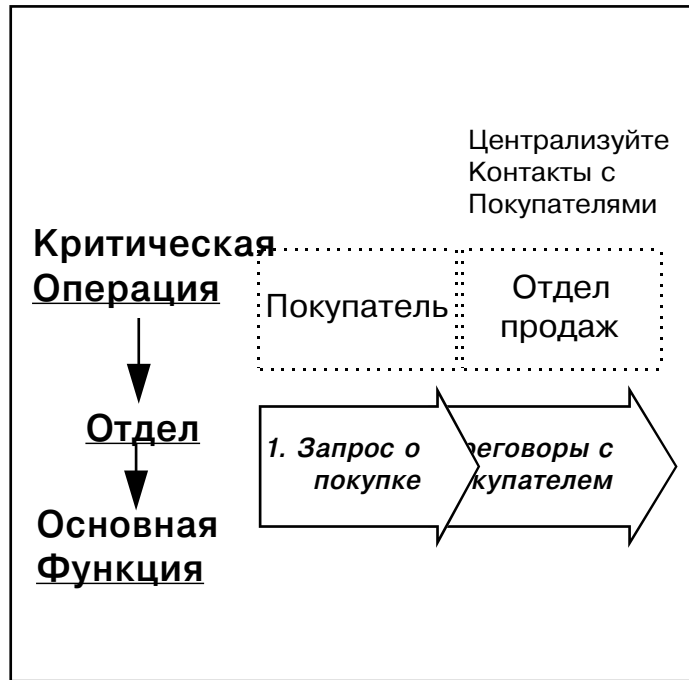
# При разработке процессов пользуйтесь методом “пошаговой детализации”: Шаг 1

**Пример:**



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

**Пример:**



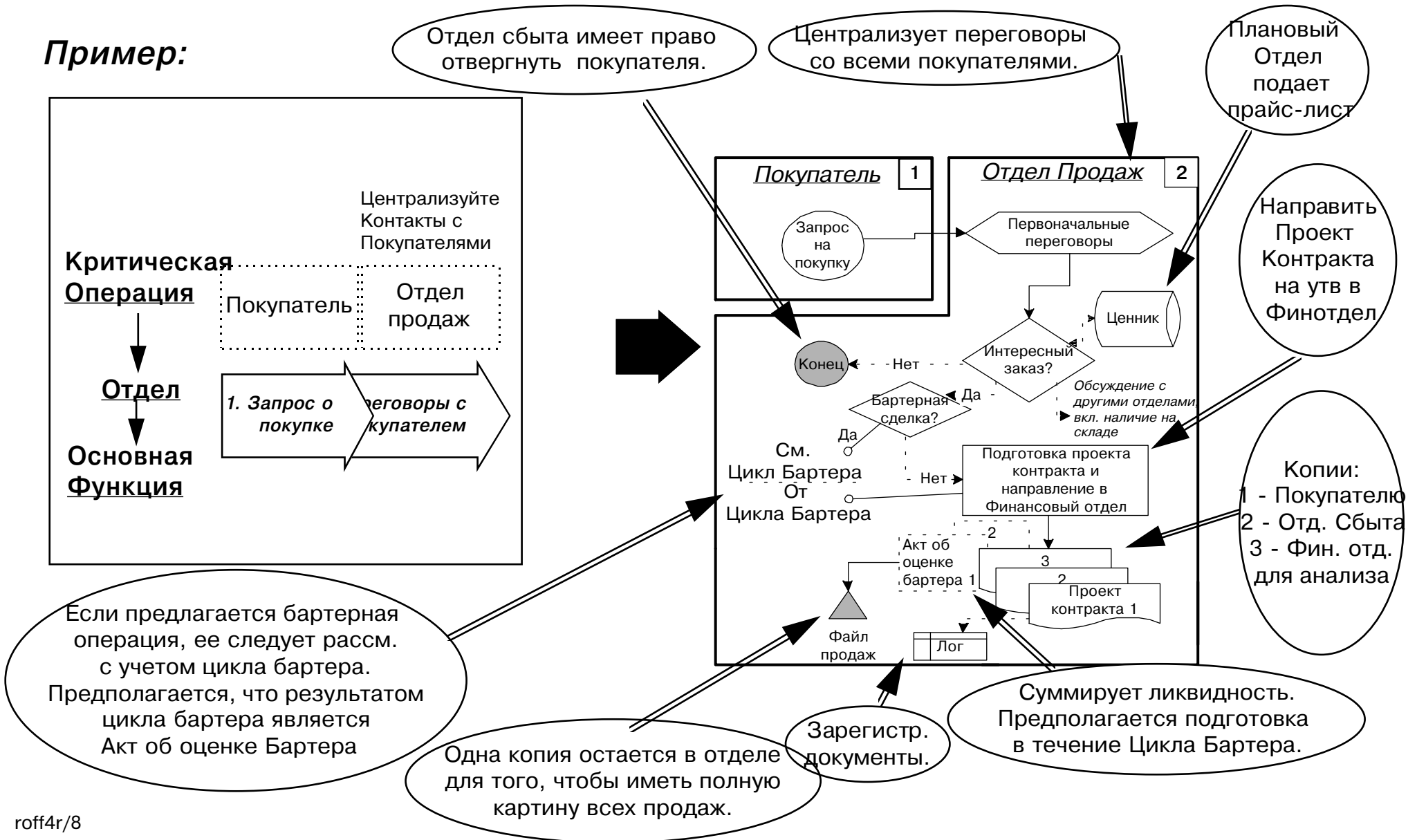
Копии:  
1-Покупателю  
2 - Отд. Сбыта  
3 - Фин. Отд. для анализа

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:**

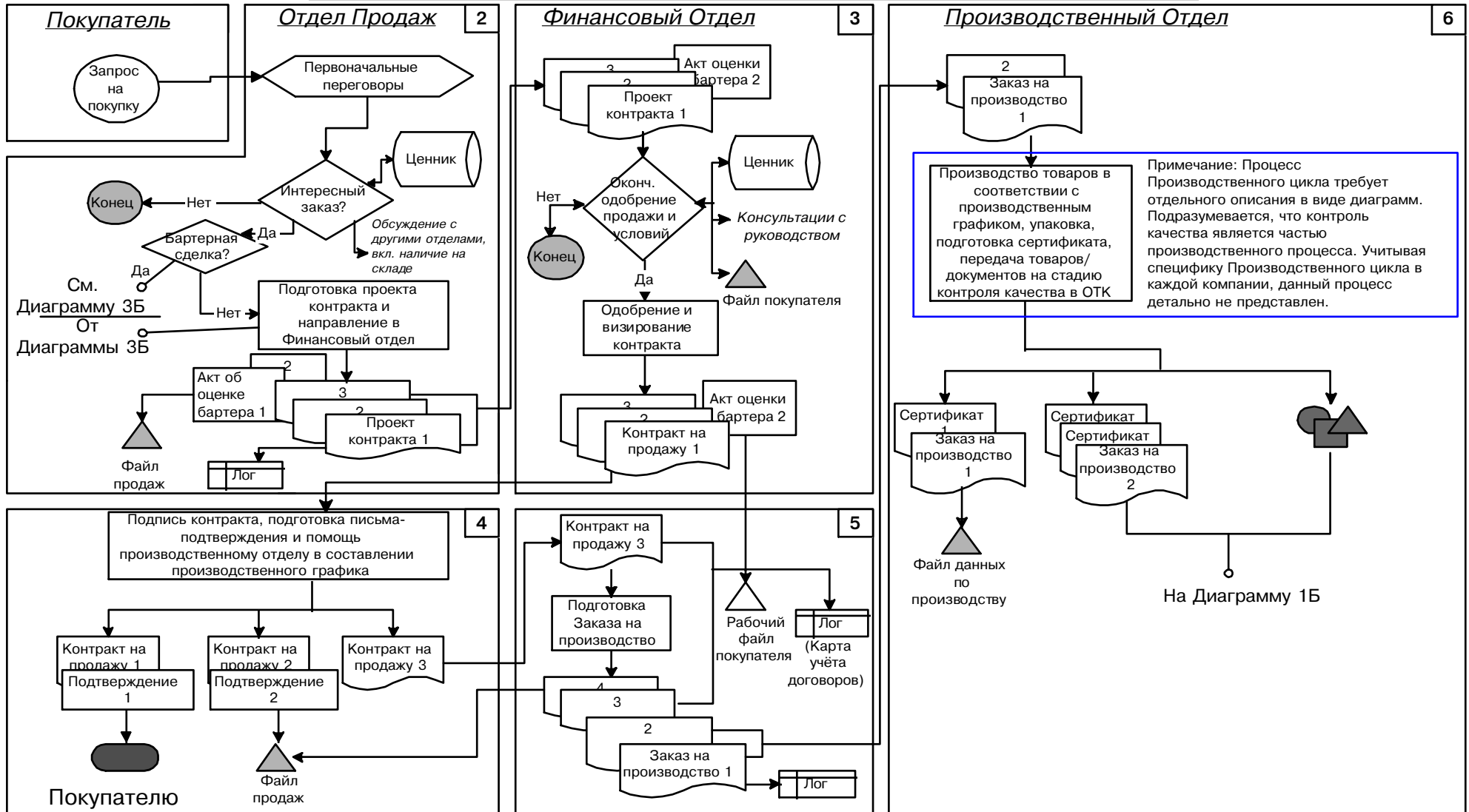




# Цикл доходов начинается с поступления заказа на продажу и переговоров ...

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

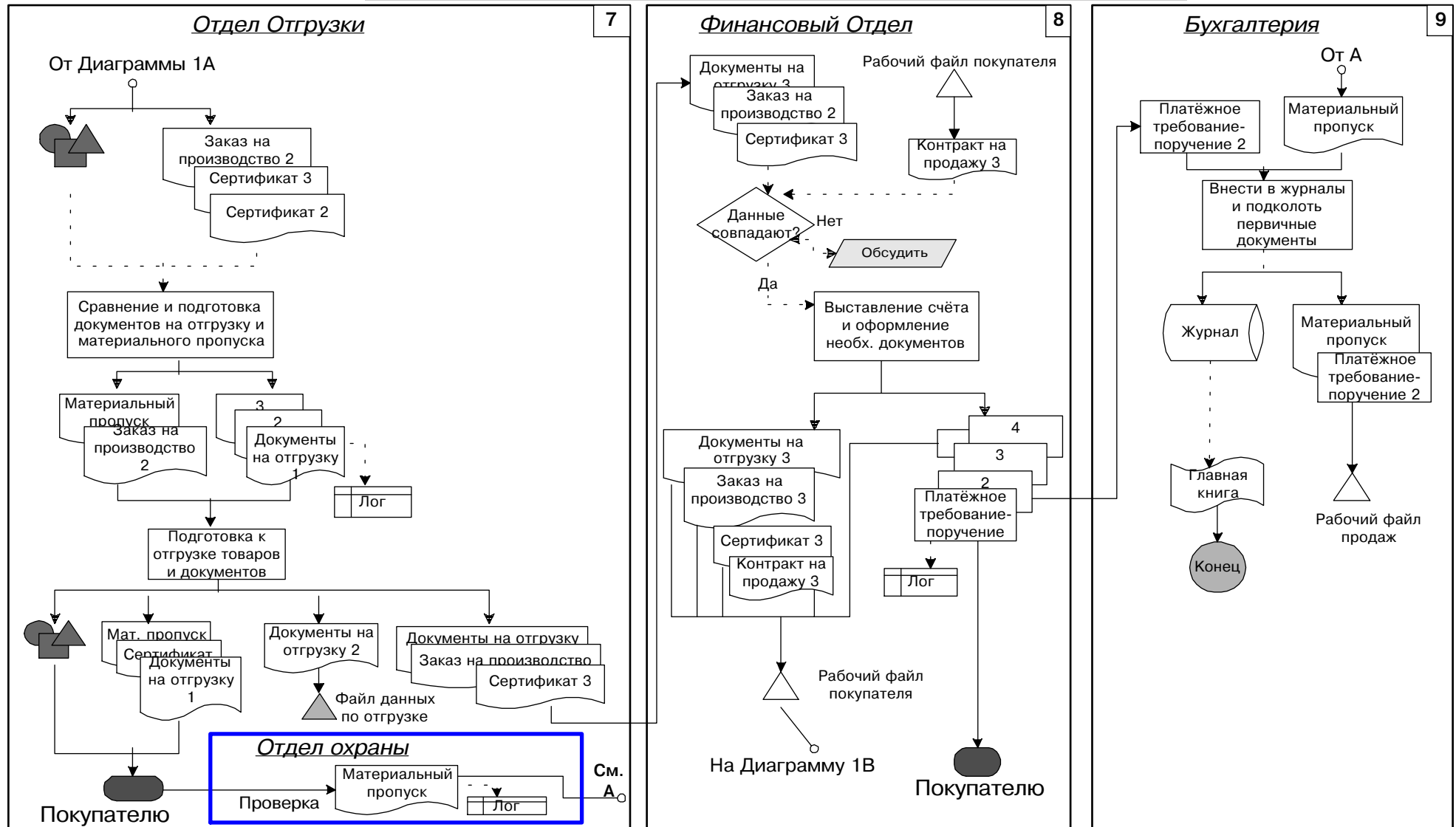
---

- 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*



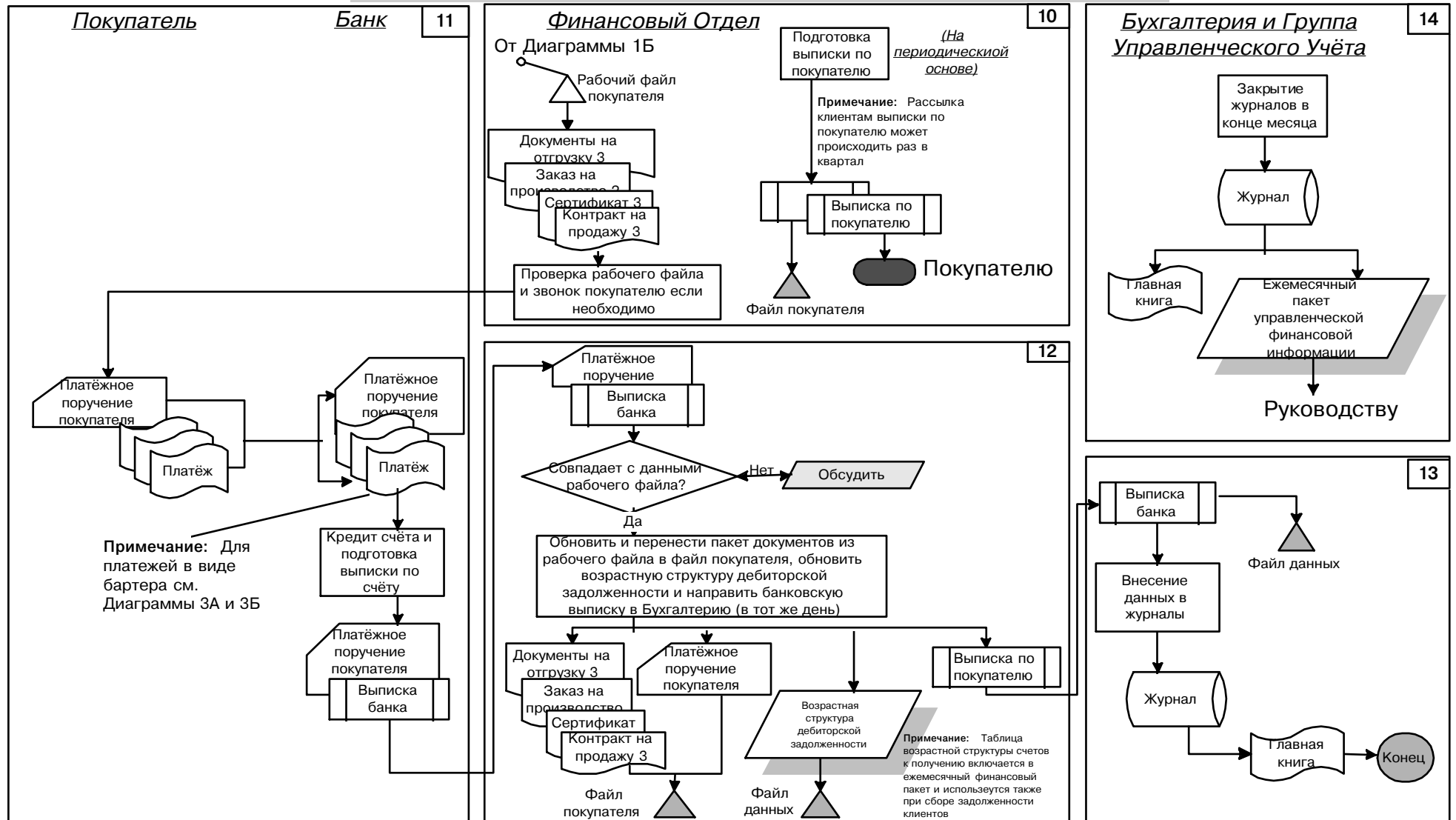
## Пояснения к Диаграмме 1Б

---

- 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

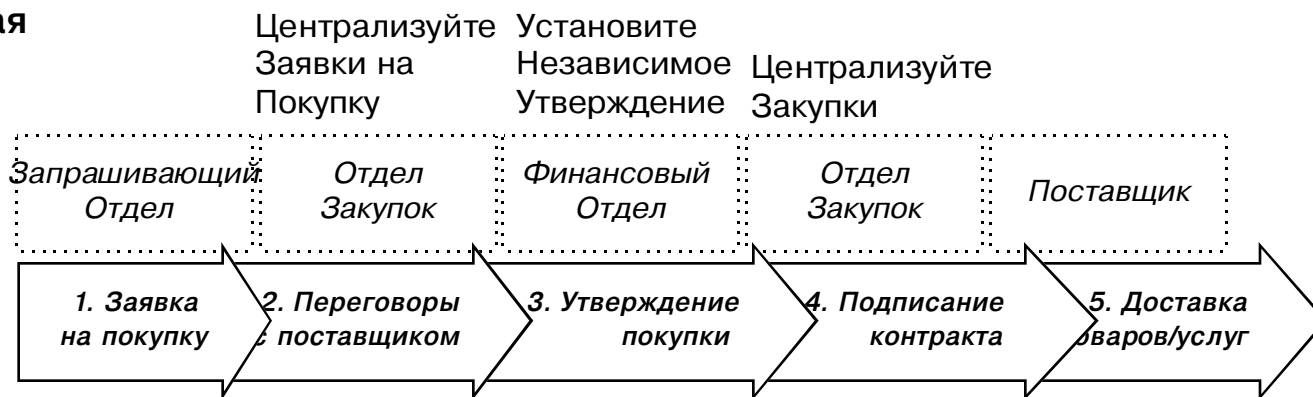
**Критическая  
Операция**



**Отдел**



**Основная  
Функция**



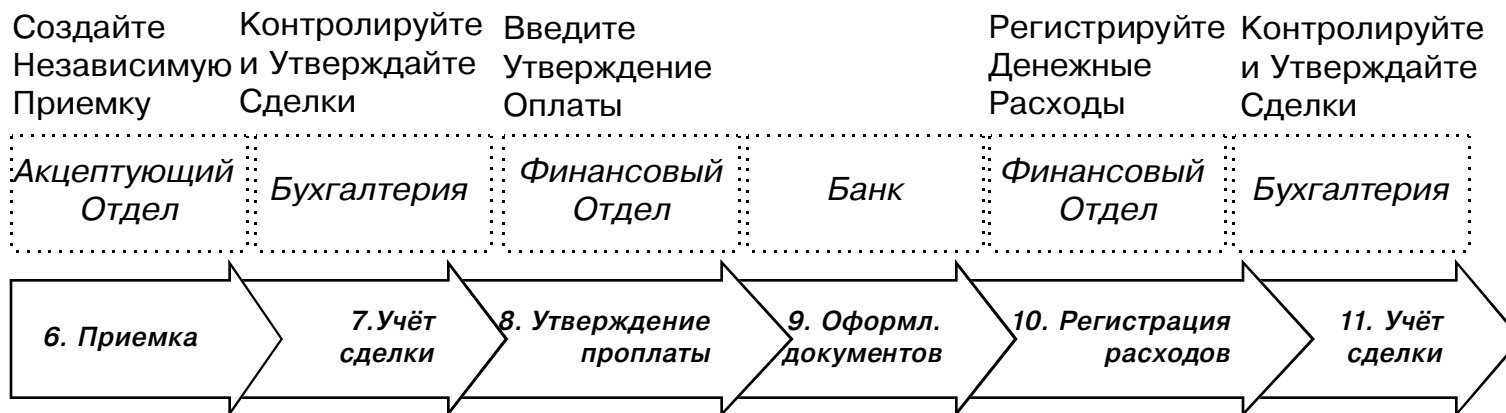
**Критическая  
Операция**



**Отдел**

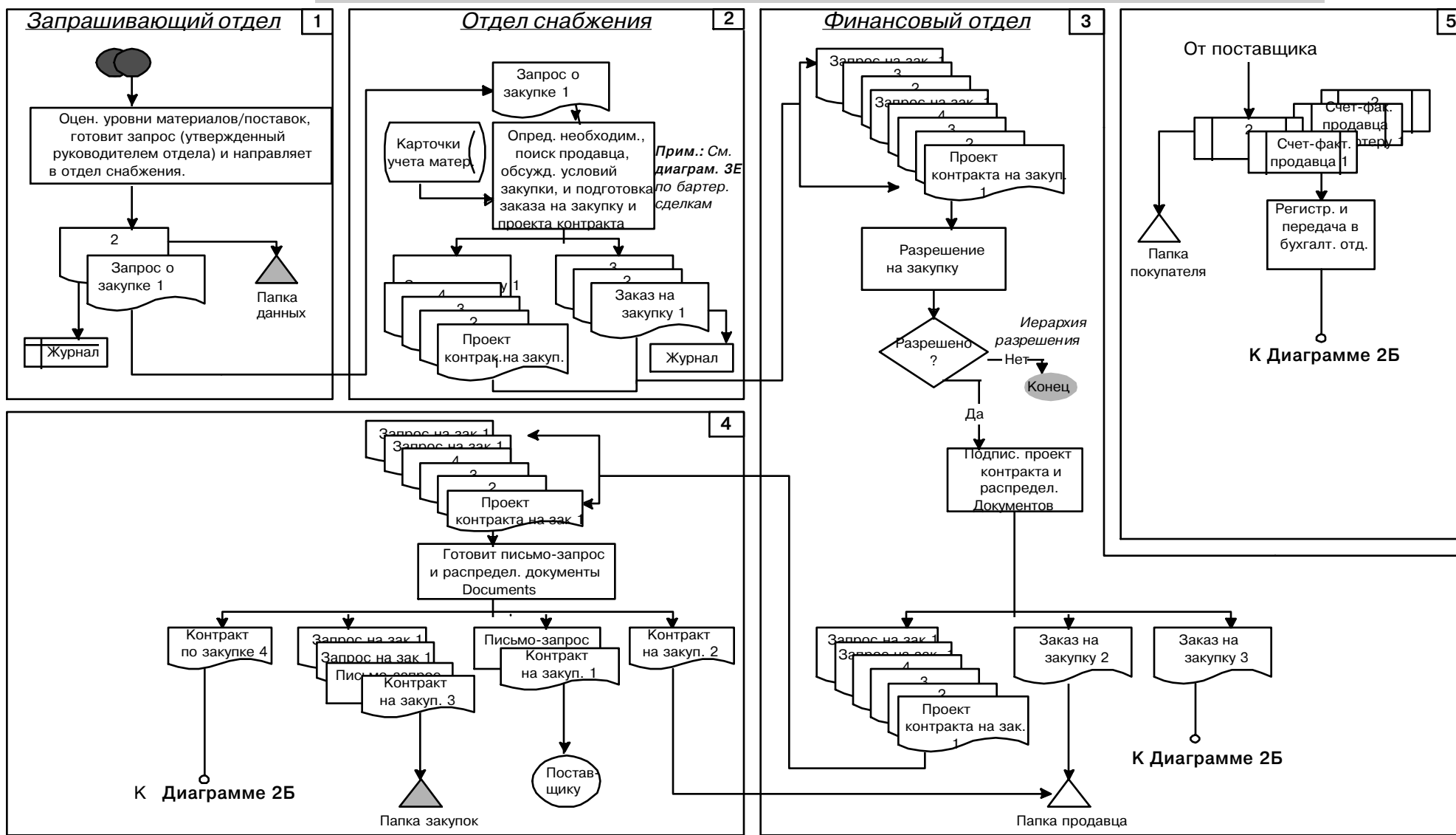


**Основная  
Функция**



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

ИНСТРУМЕНТ 2: Стандартный процесс цикла затрат: Диаграмма 2А



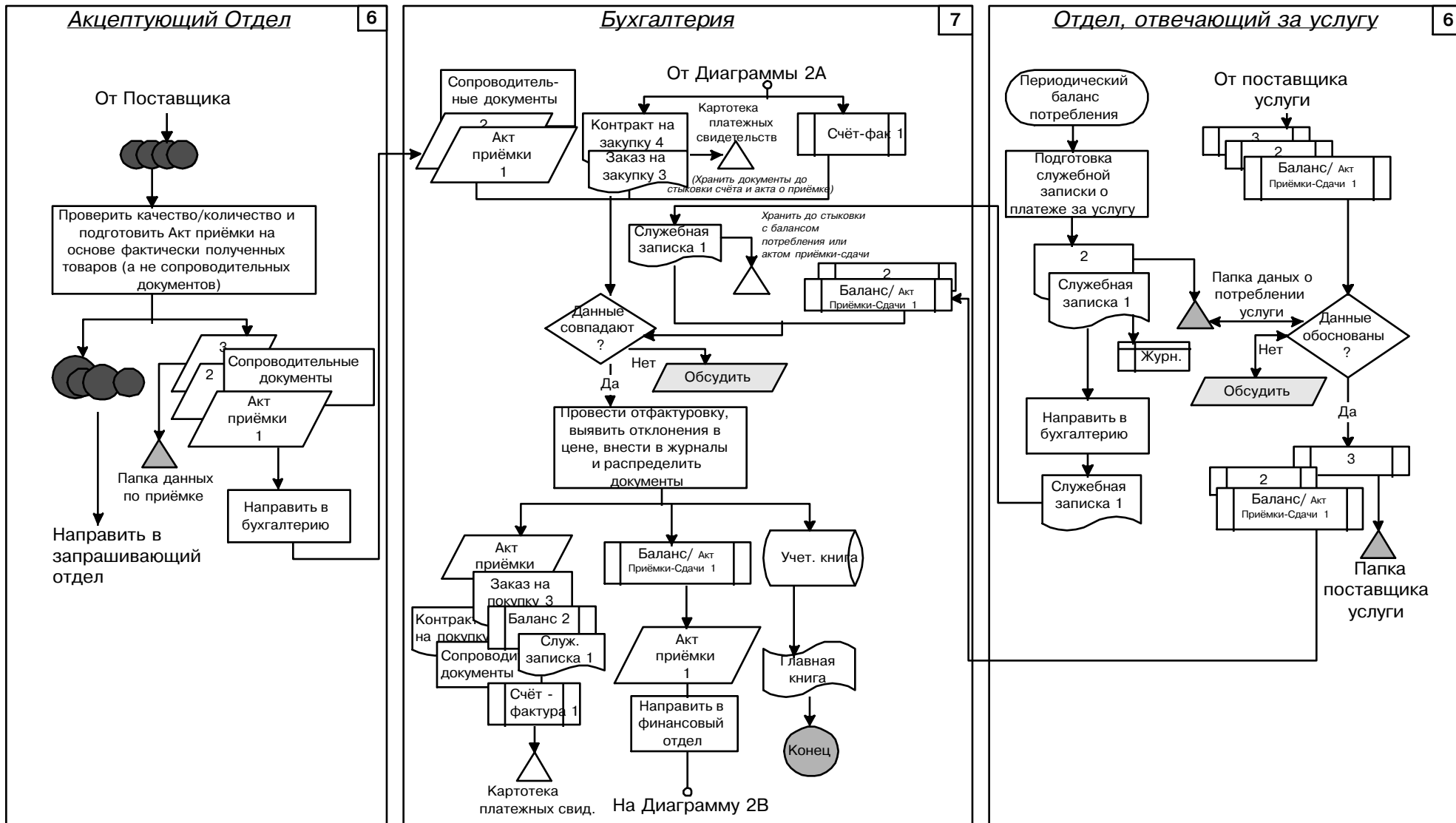
## Пояснения к Диаграмме 2А

---

- 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.

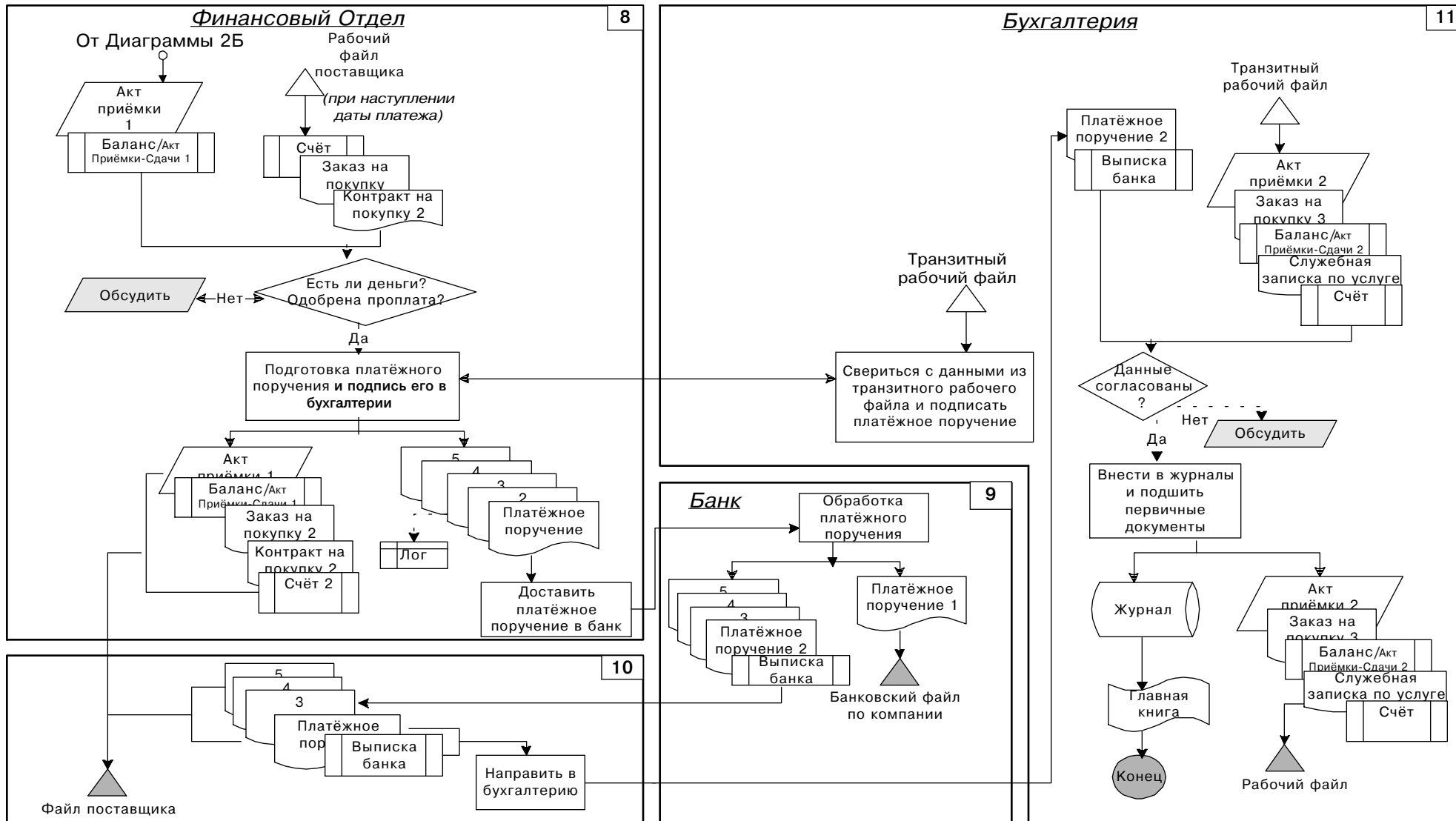
... проходит через приёмку и оформление полученных товаров и услуг ...

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.