

## 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

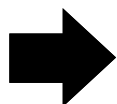
Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



## Стандартизируйте бартерные операции, насколько это возможно

---

### *Бартерные сделки ...*

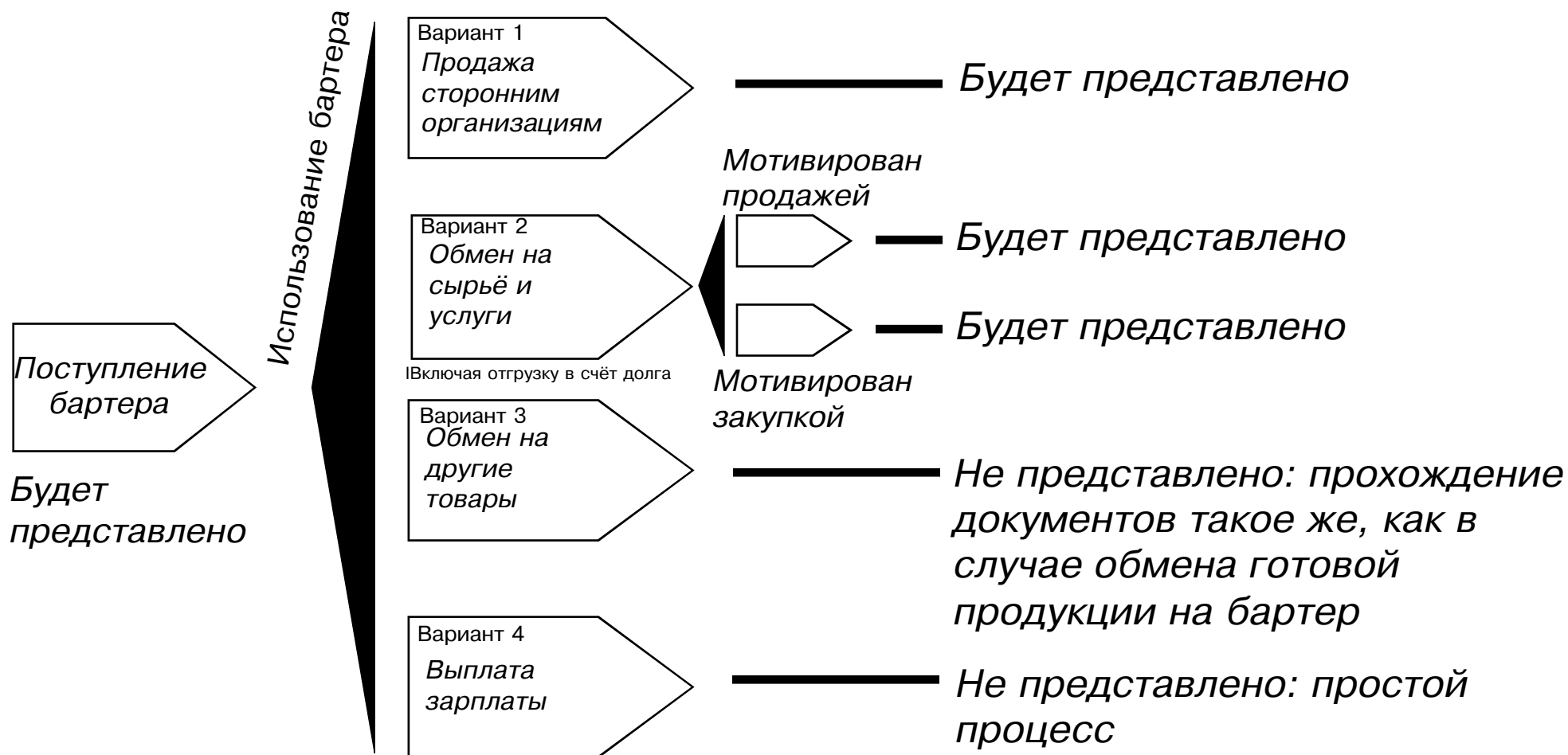
- обусловлены условиями российской экономики:
  - бартер может помочь компании справиться с конкуренцией
  - бартер может ускорить оборачиваемость в случае некоторых слабо-платежеспособных покупателей
  - бартер может привести к расширению сбыта
- будут присутствовать в России в течение нескольких следующих лет
- не вписываются в стандартные циклы выручки или затрат
- трудоемки
- в высокой степени подвержены нарушениям

### *Зачем стандартизировать?*

- снижаются трудозатраты, связанные с выполнением этих операций
- уменьшается возможность нарушений
- появляется возможность строгого учёта

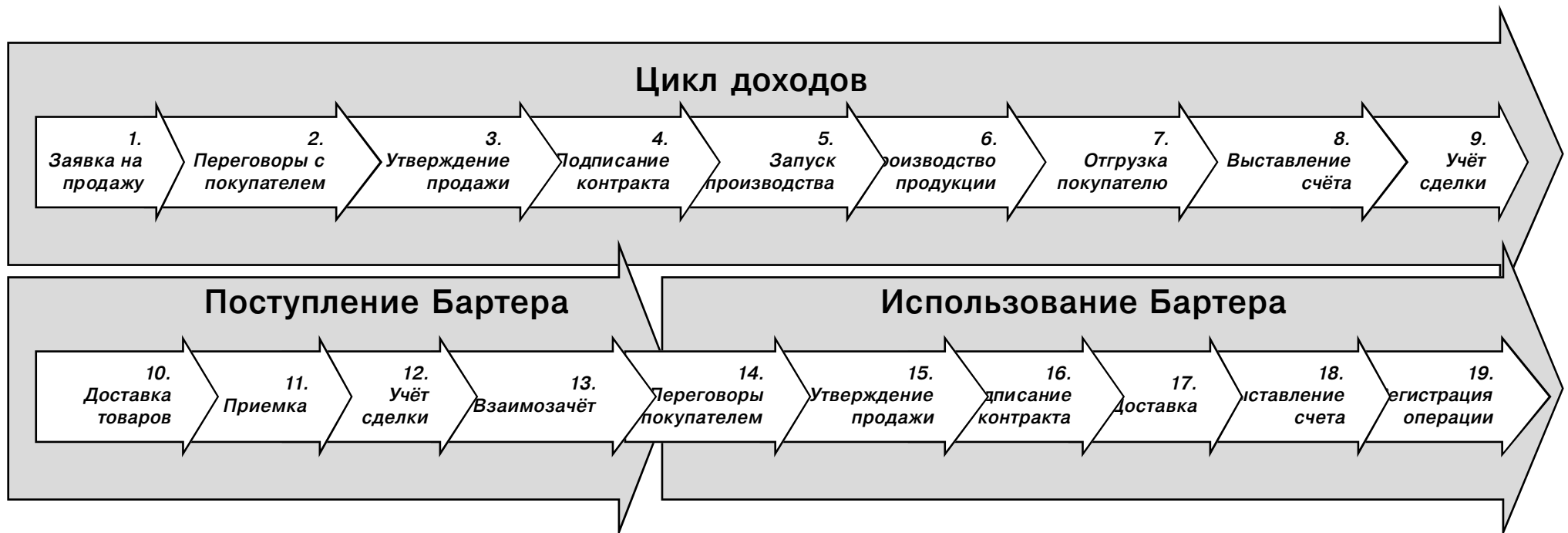
# Несмотря на то, что бартерные операции могут быть достаточно сложными, каждая бартерная сделка имеет стандартные характеристики поступления и использования

*Формализация прихода и расхода в бартерных операциях облегчит управление бартером*



## Объединив три этих цикла, мы можем начертить схему полного процесса бартерной сделки

- Пластзавод, производящий пластмассовые детали, хочет обменять 1000 приборных панелей на 10 автомобилей ВАЗ
- Зная, что панели требуются на ВАЗе, представитель отдела сбыта связался с ВАЗом. Последующий процесс показывают девять шагов Цикла выручки.
- 10 Лад были доставлены на Пластзавод и были приняты соответствующие меры по оформлению операции. Это отражено в Цикле поступления бартера.
- Менеджер отдела сбыта позвонил по телефону в Москву автомобильному дилеру. Циклом использования бартера завершается бартерная операция Пластзавода.

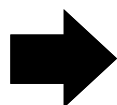


Последовательное использование трех циклов помогло Пластзаводу провести бартерную операцию максимально точно. Пластзавод смог продать ВАЗу панели и получил прибыль от продажи автомобилей Лада автомобильному дилеру.

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

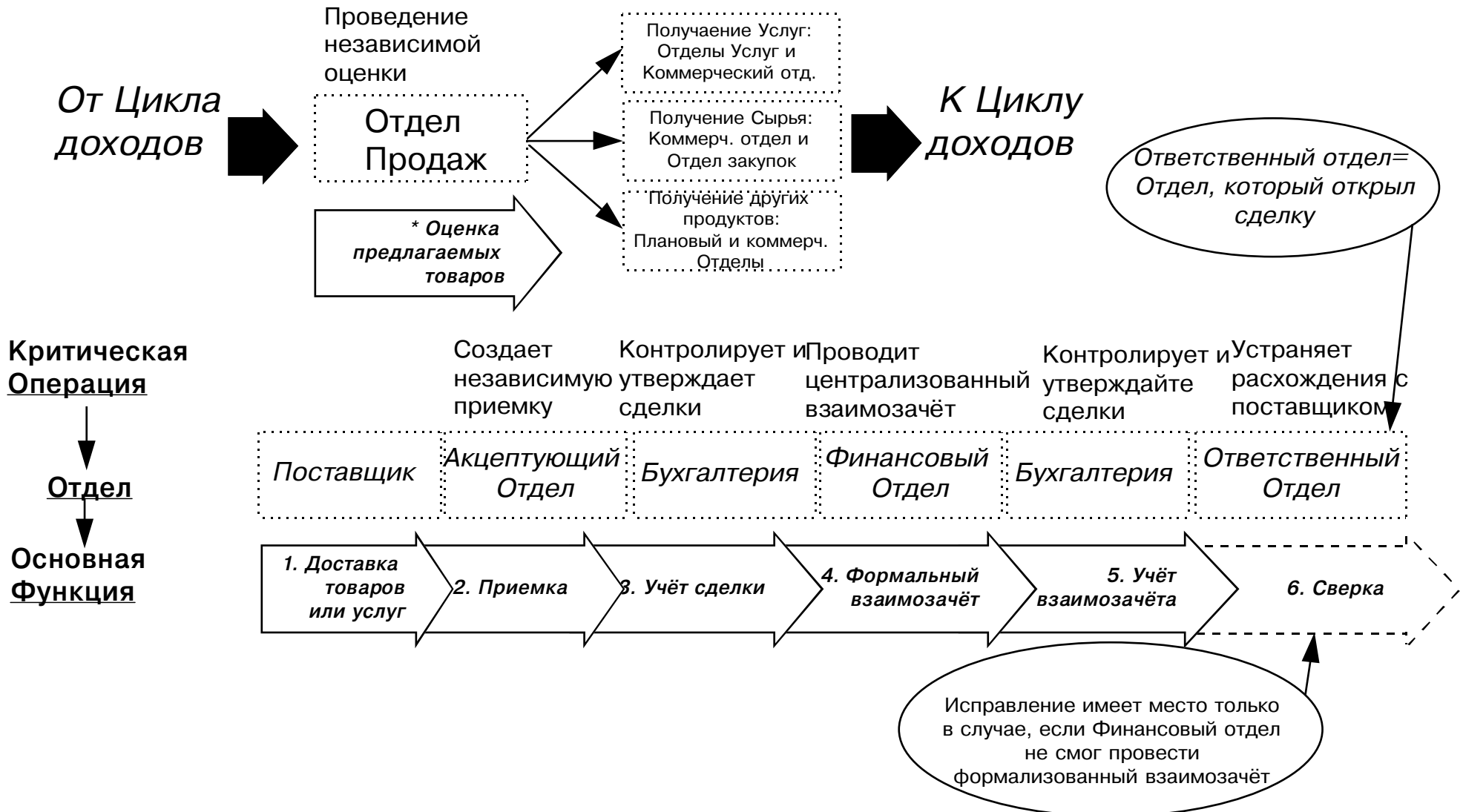
---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



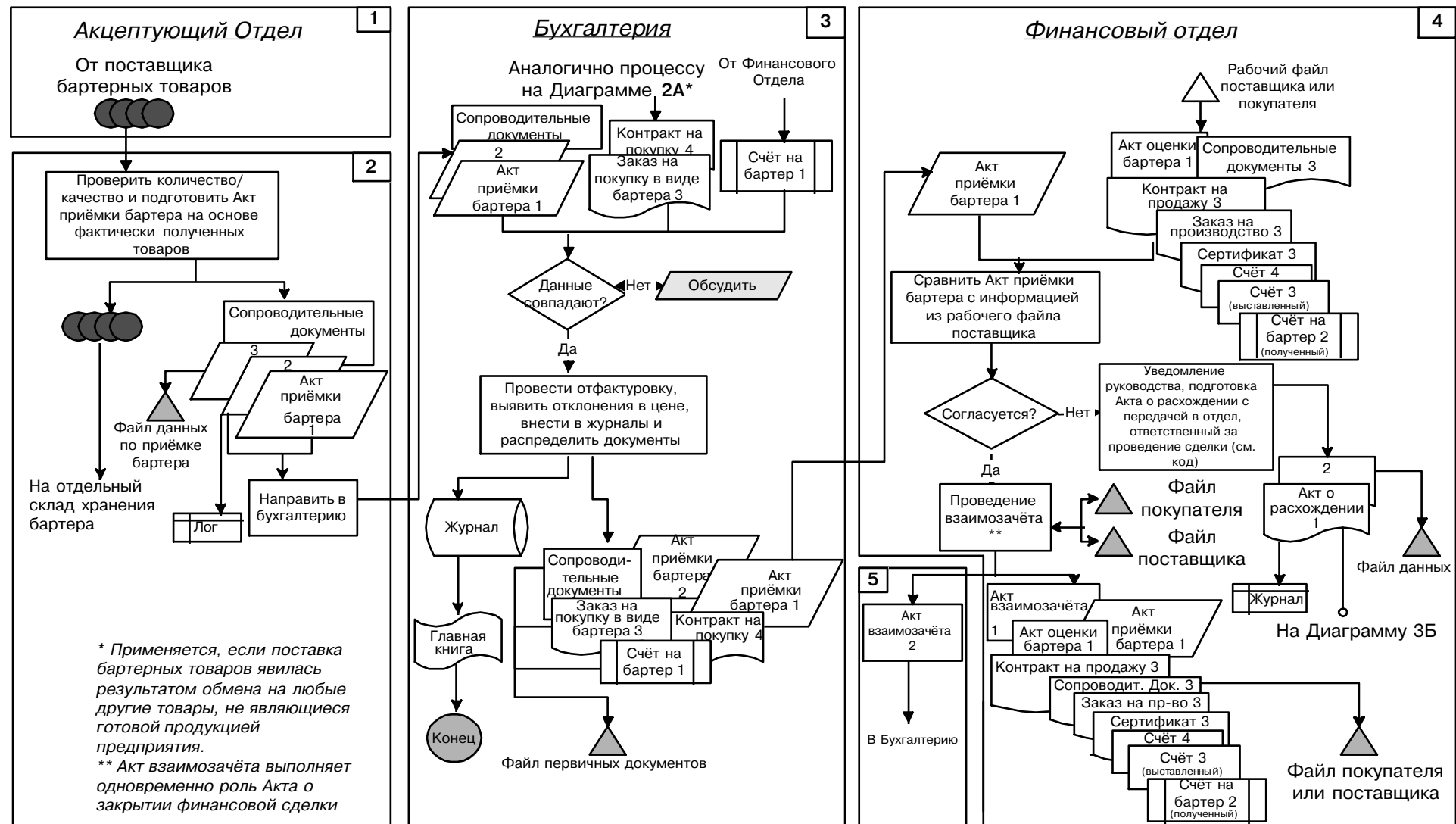
Поступление бартера должно быть организовано по тем же принципам, что и операции с денежными средствами

## Цикл Бартера: Поступление



# Систематизация входящих потоков бартера позволит произвести своевременный взаимозачёт ...

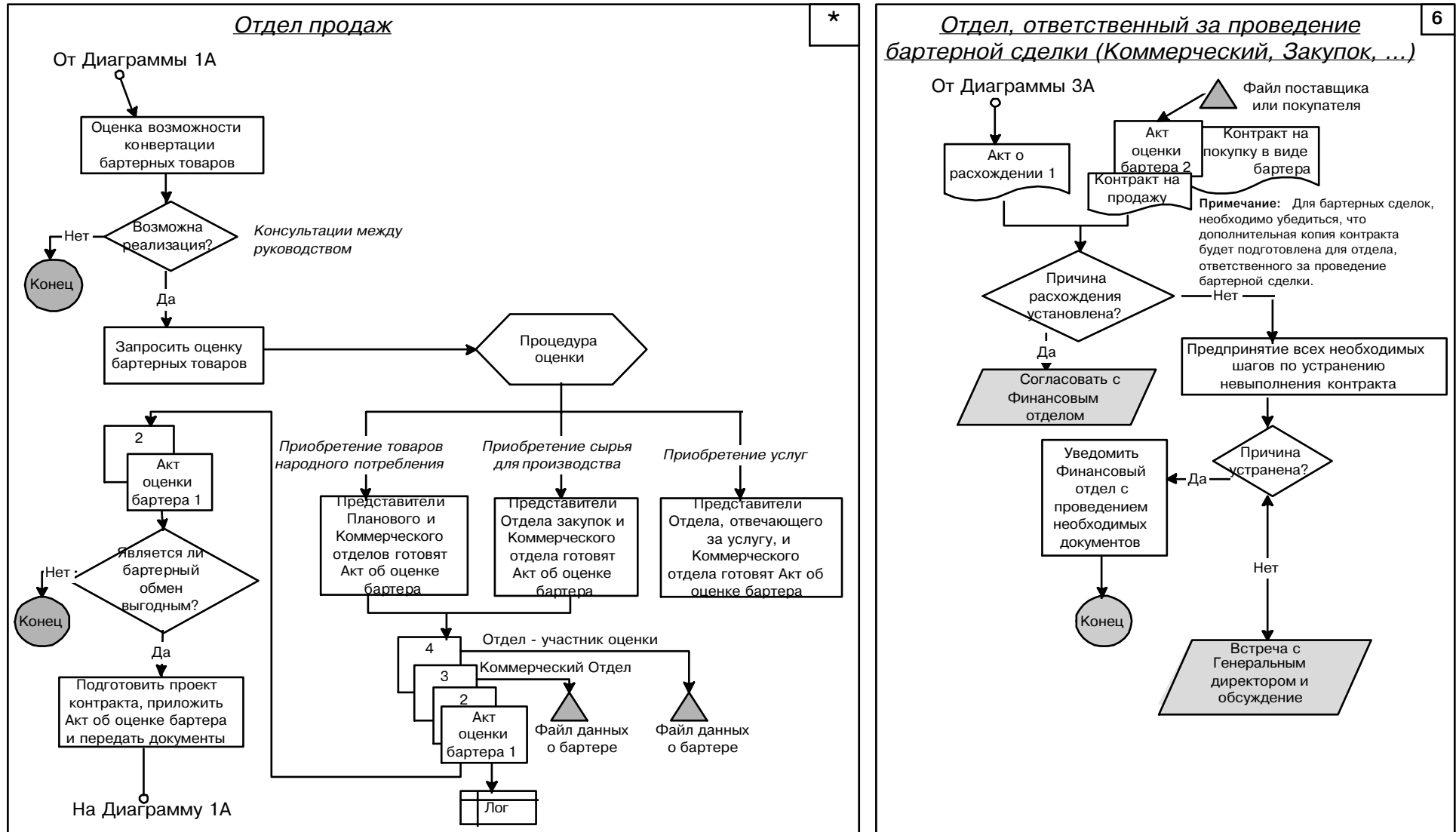
Инструмент 3: Стандартный Процесс Входящего Потока Бартера: **Диаграмма 3А**





# ... и оценку ликвидности поступающего бартера

Инструмент 3: Стандартный процесс входящего потока бартера: **Диаграмма 3Б**



## Примечания к Диаграммам 3А и 3Б

---

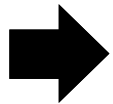
- Когда покупатель хочет заплатить за продукцию или услуги компании бартером, функция оценки должна применяться до принятия окончательного решения. Отдел закупок или коммерческий отдел (в зависимости от конкретного случая) должны оценить рыночную стоимость и ликвидность поступающих бартерных товаров.
- Еженедельно коммерческий отдел или отдел закупок должен предоставить сводку о движении бартерных товаров с указанием остатка бартера на начало недели, расходом бартера за неделю и остатком бартера на конец недели (в стоимостном и натуральном выражении).
- Если возникают проблемы с качеством или количеством товара, сроками поставки, отдел, ответственный за проведение бартерной сделки, должен утрясти расхождения с поставщиком. Финансовый отдел и/или бухгалтерия может только проинформировать руководство и/или ответственный отдел.
- Акт о расхождении выполняет роль индикатора неполноты завершения бартерной сделки. Первоначально, Акт поступает в отдел-куратор как сигнал к устранению нестыковки документов, и только потом к высшему руководству (от ответственного отдела - куратора сделки).
- Бухгалтерия должна учитывать бартер на отдельных субсчетах.
- В финансовом отделе происходит стыковка документов, закрытие финансовой сделки и, если необходимо, проводится взаимозачёт.

Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

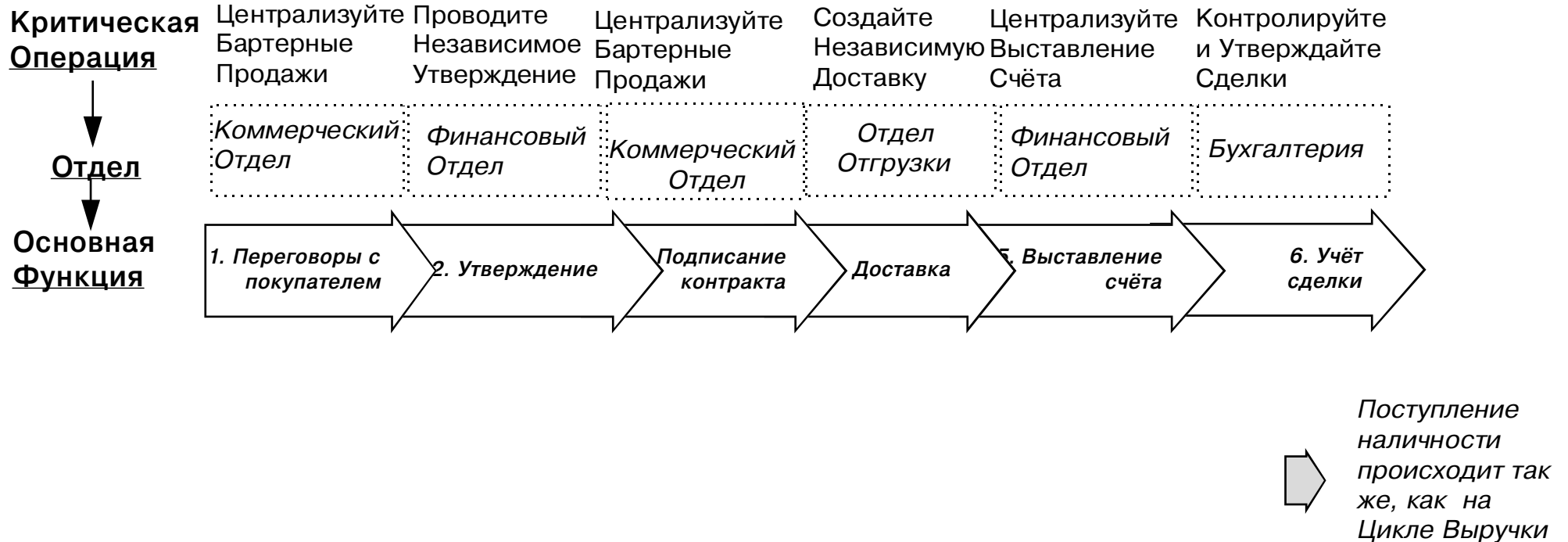
---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



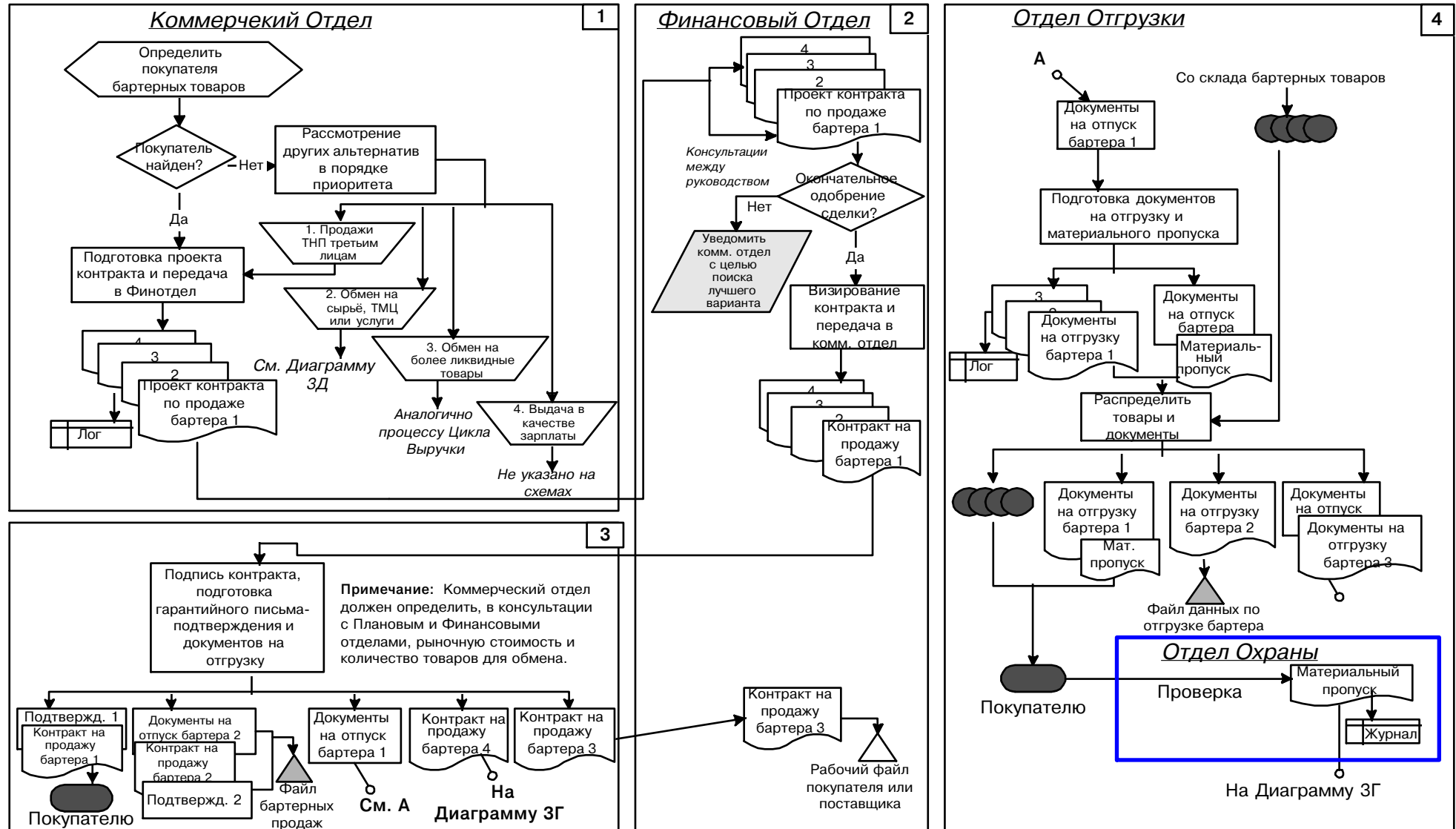
Поскольку бартер является источником выручки, использование бартера при продаже сторонним организациям должно утверждаться финансовым отделом

## Цикл Бартера: Использование - Продажи



# Стандартизация бартерных сделок по продаже товаров третьим лицам ...

Инструмент 4: Стандартный Процесс Выходящего Поточка Бартера - Сделки с Третьим Лицами: **Диаграмма 3В**

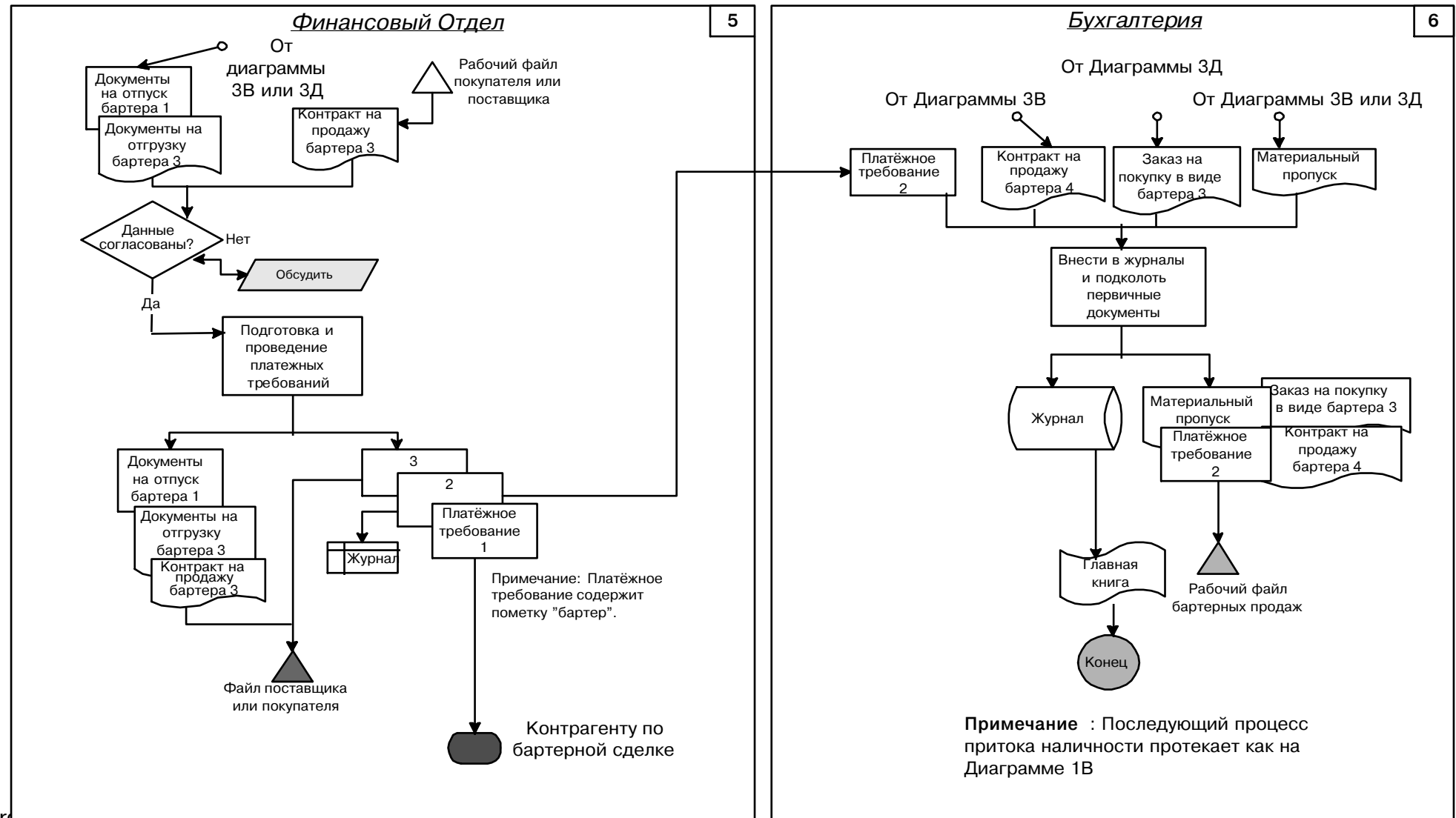


Примечание: Документы на отгрузку бартера включают в себя все сопроводительные документы.

# ... позволит реально управлять процессом бартерных продаж

Инструмент 4: Стандартный процесс выходящего потока бартера - сделки с третьими лицами:

Диаграмма 3Г



## Примечания к Диаграммам ЗВ и ЗГ

---

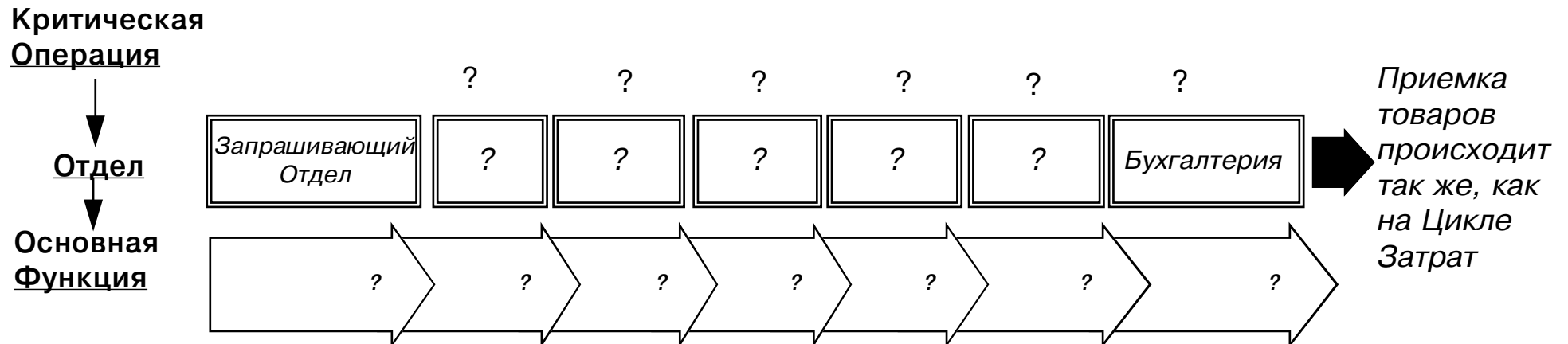
- На предшествующих стадиях важно подписать акт об оценке бартера с анализом бартерной сделки и предельно допустимыми сроками реализации бартера. Коммерческий отдел отвечает за оценку ликвидности предполагаемого бартера и поиск потенциальных покупателей.
- Цена на бартерные товары должна устанавливаться другим отделом (например, плановым).
- Коммерческий отдел отвечает за реализацию бартера третьим лицам, в то время как отдел закупок отвечает за бартерные операции в обмен на сырье, даже если в операциях участвует коммерческий отдел.
- Предельно допустимые сроки реализации бартера должны утверждаться финансовым отделом, поскольку они влияют на потребление оборотного капитала, необходимого для финансирования хранения на складе бартерных товаров.

Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.

## Упражнение #3

Разработайте общий процесс для закупок сырья за бартер. Процесс должен начинаться с того, как закупки определяются Запрашивающим отделом и заканчивается тем, как бартерные товары компании отгружаются, а отгрузка регистрируется в бухгалтерии. Используйте формат, представленный ниже.

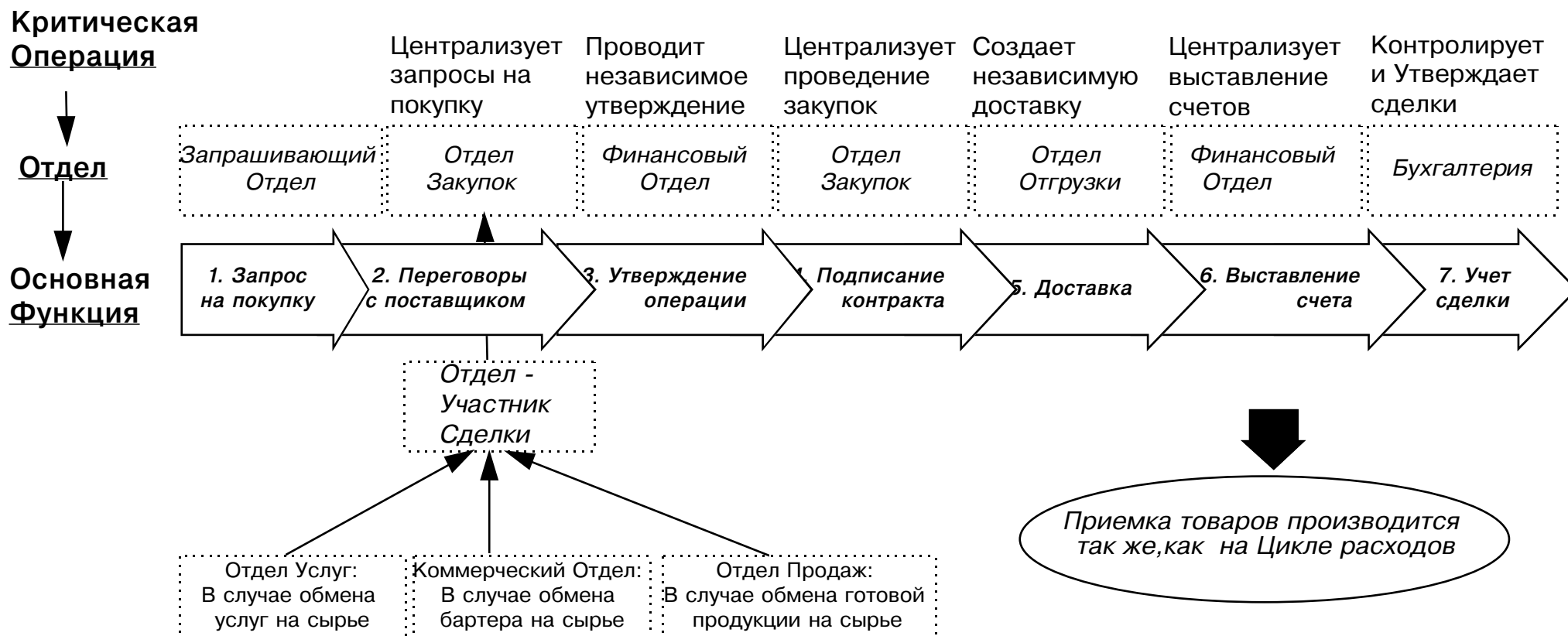
### Цикл Бартера: Использование - Закупки Сырья





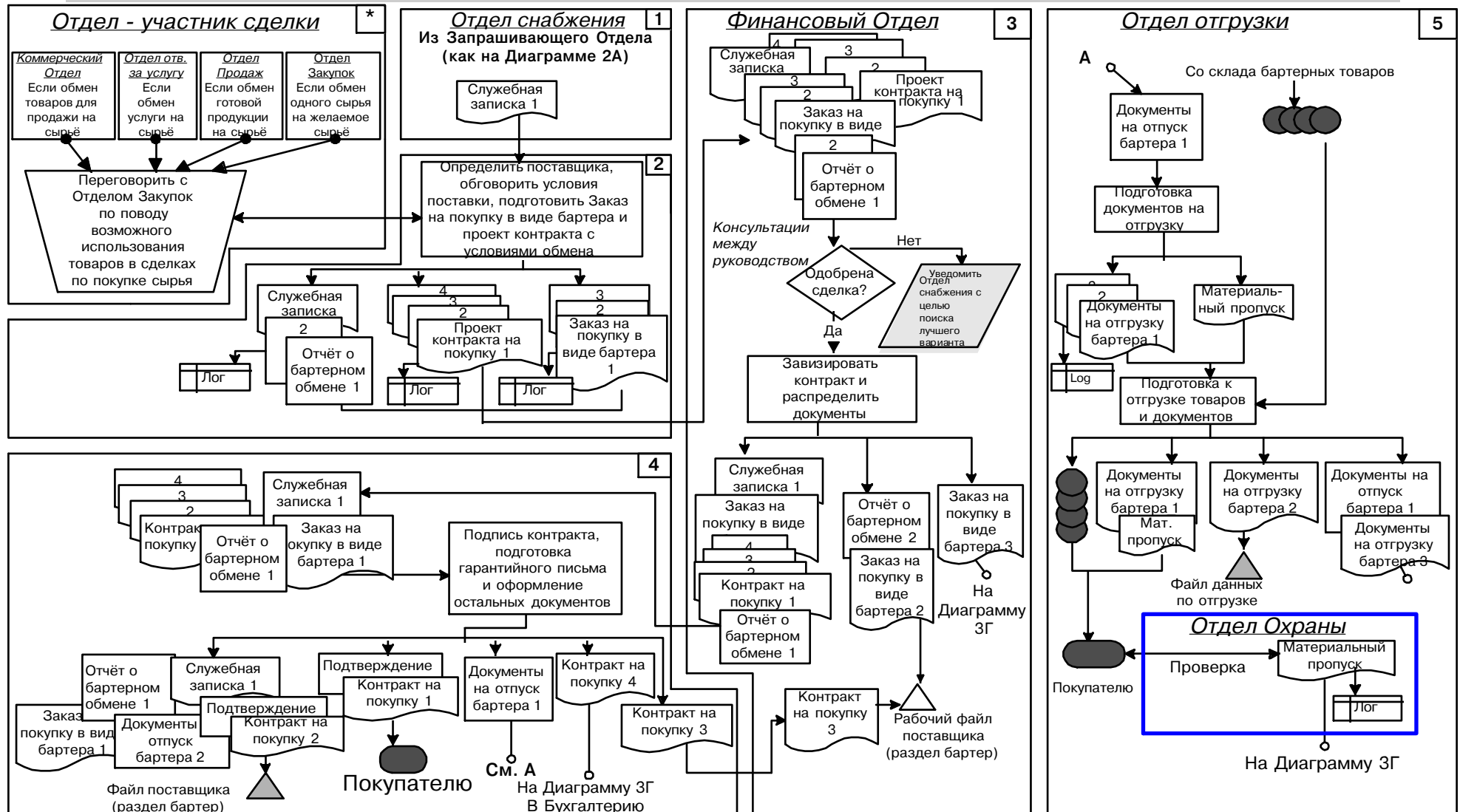
**Закупка сырья за бартер должна состоять из тех же основных этапов, что и Цикл расходов**

## **Цикл Бартера: Использование - Закупки Сырья**



# Систематизация получения сырья и услуг в обмен на бартер внесёт полную ясность и контролируемость в этот процесс

Инструмент 4: Стандартный процесс выходящего потока бартера - Обмен на Сырьё и Услуги: **Диаграмма 3Д**



## Примечания к Диаграмме ЗД

---

- Отдел Закупок отвечает за все закупки сырья вне зависимости от способа оплаты: бартером или деньгами.
- Исходя из требований поставщика, отдел закупок должен договориться с коммерческим отделом о возможности обмена на бартерные товары, с отделом услуг - о возможности обмена на услугу, с отделом продаж - о возможности обмена на готовую продукцию. Кроме того, следует оценить возможность обмена имеющегося сырья на складе на требующийся вид сырья.
- Предельно допустимые сроки реализации бартера должны утверждаться финансовым отделом, поскольку они влияют на потребление оборотного капитала, необходимого для финансирования хранения на складе бартерных товаров.

Примечание: Сроки документооборота такие же, как и по предыдущим циклам, поскольку циклы состоят из аналогичных блоков.

## Упражнение №4

### Пример: График основных процессов сквозь реорганизованную структуру

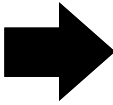
---

*В компании есть следующие шесть отделов: финансовый, плановый, бухгалтерия, производственный, закупочный и продаж. Финансовый и плановый отделы, бухгалтерия подотчетны Финансовому директору. Разработайте процесс для каждой из сделок, представленных ниже, показав, каким образом документы будут продвигаться по системе, где будут необходимы согласования и с кем, на каком этапе будет необходимо провести проверку документов, где будут делаться записи и где они будут храниться и т.д.*

**Сделка - компания продает 1000 единиц готовой продукции, принимая 90-дневный вексель на половину продажной цены и 50 тонн сырья от третьей стороны, которая должна деньги покупателю в качестве оплаты второй половины.**

## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
  - Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
  - Подшаг 4.3: Организация хранения документации
  - Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
  - Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
  - Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
  - Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
  - Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
  - Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- 
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Подшаг 4.10: <u>Инструмент 5</u> - Процесс наличности</li><li>• Подшаг 4.11: Выводы</li></ul> |
|---|

# Стандартизируйте процесс прихода и расхода наличности

---

## *Наличность в российских компаниях.....*

- Зачастую играет важную роль в ежедневных операциях в связи со слаборазвитой финансовой инфраструктурой
- Обычно поддерживается в больших количествах (как процент от общих денежных средств) в сравнении с компаниями, работающими в условиях более развитой рыночной экономики
- Обычно находится в нескольких местах в пределах организации
- Бывает не подвержена жесткому контролю, в связи с чем возможны нарушения

## *Зачем стандартизировать?*

- Чтобы минимизировать возможность нарушений
- Чтобы формализовать и распространять лучшие практические примеры

## Примечания к Циклу Наличности

---

***Политика в отношении обращения наличных и сроков операций с наличностью на каждом предприятии устанавливаются Положением о ведении кассового учёта.***

- Процесс приходавания и расходования наличности следует проводить централизованно в одной кассе, доступной как для сотрудников, так и клиентов
- Второй кассир (выездной), а не служащие любого другого отдела, должен проводить приём наличности в случае, если необходимо получить наличность за пределами компании (к примеру, при сборе денег от клиентов коммерческого отдела, арендных платежей или в случае коммунальных платежей)
- Насколько это возможно по российскому законодательству, кассиры должны подчиняться Финансовому директору, а не Главному бухгалтеру. Если это невозможно, кассиры могут подчиняться Главному бухгалтеру, однако движение наличных средств производится на основе ежедневного плана, представляемого финансовым отделом. В любом случае, начальник финансового отдела должен быть подробно информирован о всех поступлениях и расходах наличности
- Как правило, предприятия разрабатывают собственные внутренние правила работы с наличностью на основе общих правил. Порядок выдачи подотчётных сумм может включать максимальный размер выдаваемой наличности, сроки и порядок отчётности, круг лиц по работе с наличностью, типы покупок за наличные и т.д.
- Сроки по операциям с наличностью устанавливаются российским законодательством

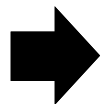




## Шаг 4: Создать улучшенные варианты основных процессов

---

- Подшаг 4.1: Принципы разработки процессов
- Подшаг 4.2: Полезные инструменты документооборота
- Подшаг 4.3: Организация хранения документации
- Подшаг 4.4: Иерархия утверждения покупок
- Подшаг 4.5: Инструмент 1 - Стандартный процесс цикла доходов
- Подшаг 4.6: Инструмент 2 - Стандартный процесс цикла расходов
- Подшаг 4.7: Введение к бартерным операциям
- Подшаг 4.8: Инструмент 3 - Процесс поступления бартерных товаров
- Подшаг 4.9: Инструмент 4 - Процесс использования бартерных товаров
- Подшаг 4.10: Инструмент 5 - Процесс наличности
- Подшаг 4.11: Выводы



# Разработка усовершенствованных процессов - выводы

*Предлагаемые типовые циклы удовлетворяют всем принципам, приведенным выше, и дают возможность контроля на ключевых этапах*



## Польза от внедрения новых финансовых процессов

---

*Адаптация и внедрение только что описанных процессах способно:*

- Разгрузить Генерального директора и руководство высшего звена
- Сократить отсрочки в выполнении заданий
- Ускорить сбор денежных средств
- Производить платежи в последний возможный срок
- Исключить дублирование однородных задач в разных отделах
- Исключить необязательные закупки
- Исключить любые имеющиеся место нарушения в отношении наличности/бартерных товаров
- Исключить возможность неправильного хранения важных документов
- Минимизировать потери времени и, следовательно, затраты
- Уменьшить потребность в кредитном финансировании
- Возложить реальную ответственность за выполнение отдельных задач на конкретные отделы или людей