

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

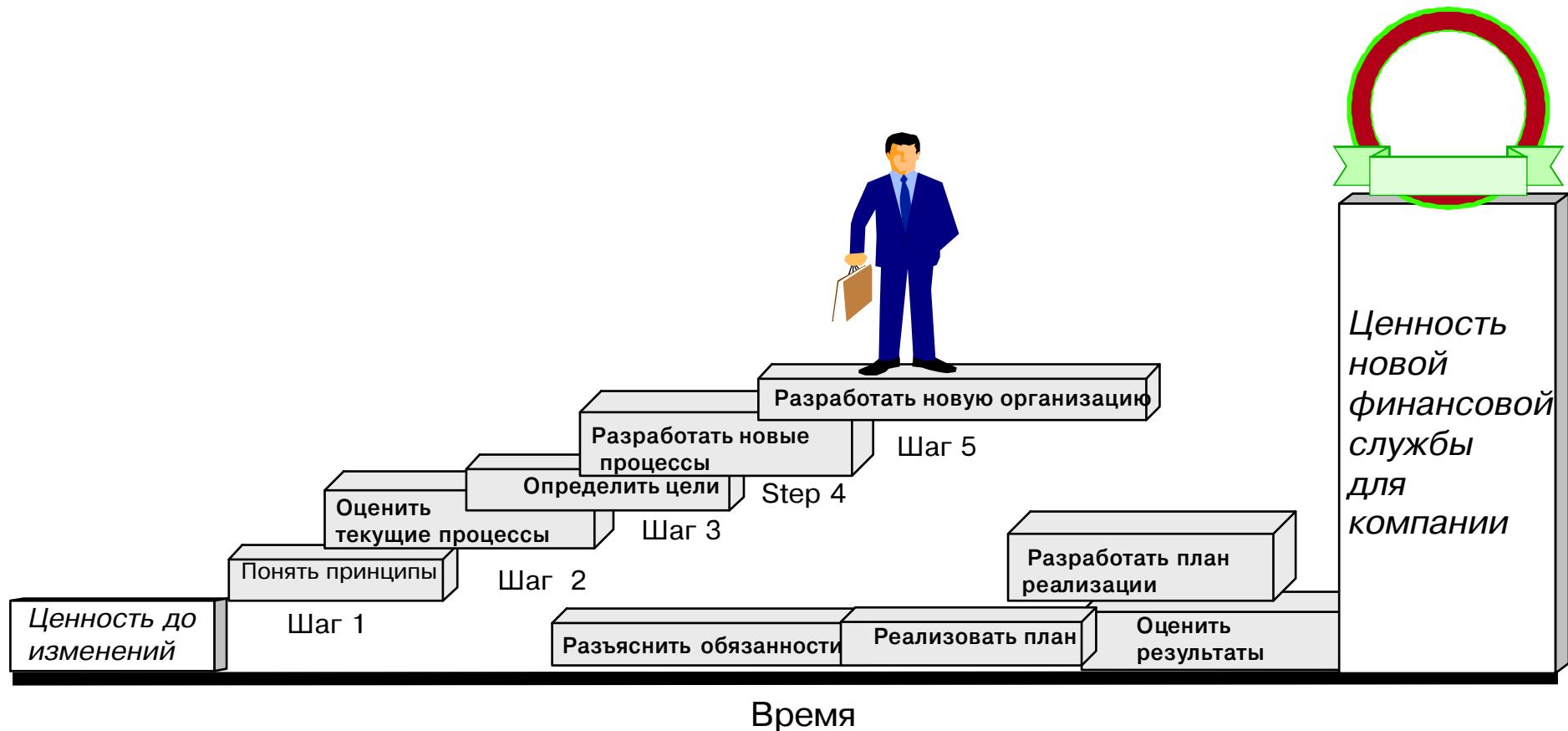
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

Шаг 5: Разработать организационную структуру финансовой службы в целях обеспечения новых процессов

Этапы плана структурной перестройки финансовой службы



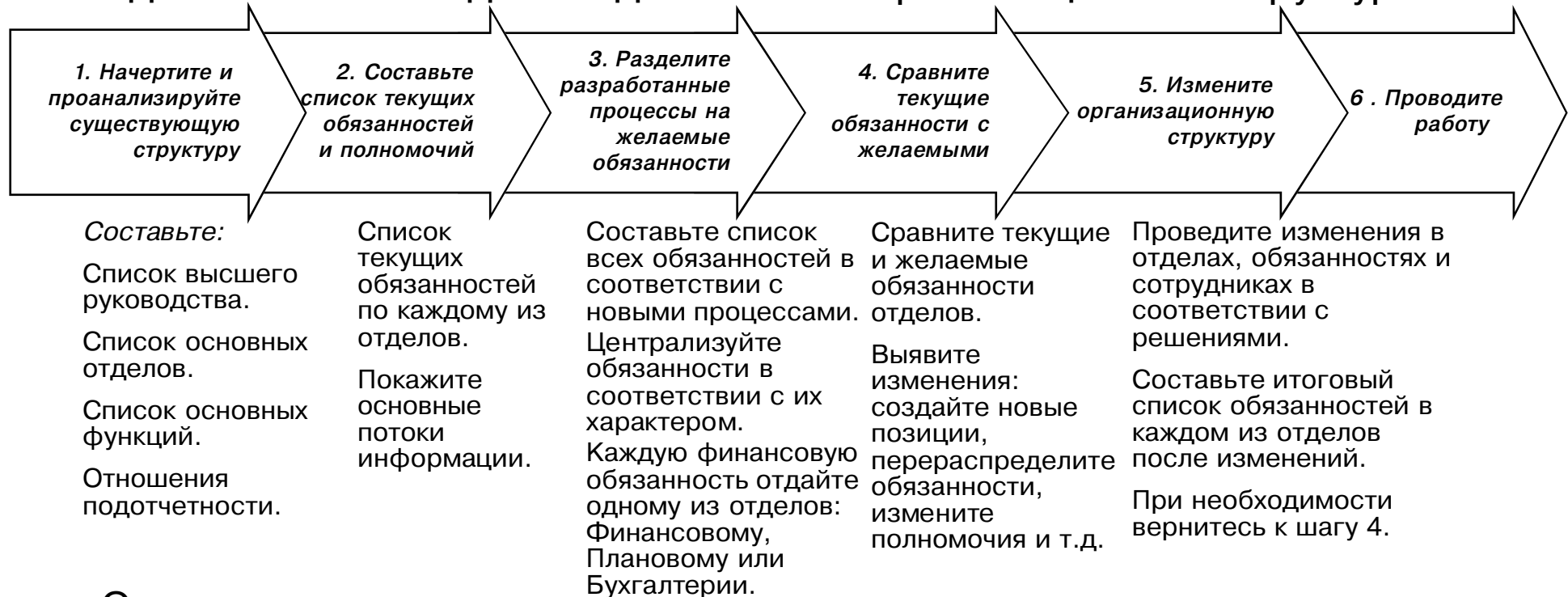
Общие принципы разработки организационной структуры финансовых служб

Используйте улучшенные варианты финансовых процессов для выработки новой, более значимой организационной структуры

- Разработайте новую организационную структуру только после анализа текущих процессов.
- В случае необходимости разработайте более рациональные варианты процессов.
- Организуйте финансовую структуру вокруг трех отделов: финансового, планового и бухгалтерии.
- Возложите на Финансового директора ответственность за управление финансовой функцией и подотчётность перед Генеральным директором.
- Возложите на Начальника финансового отдела ответственность за ежедневное текущее руководство финансовым отделом и подотчетность перед Финансовым директором.
- Сбалансируйте распределение полномочий и ответственности между исполнителями.

Распределите ресурсы по отделам и уточните организационную структуру после установления процессов

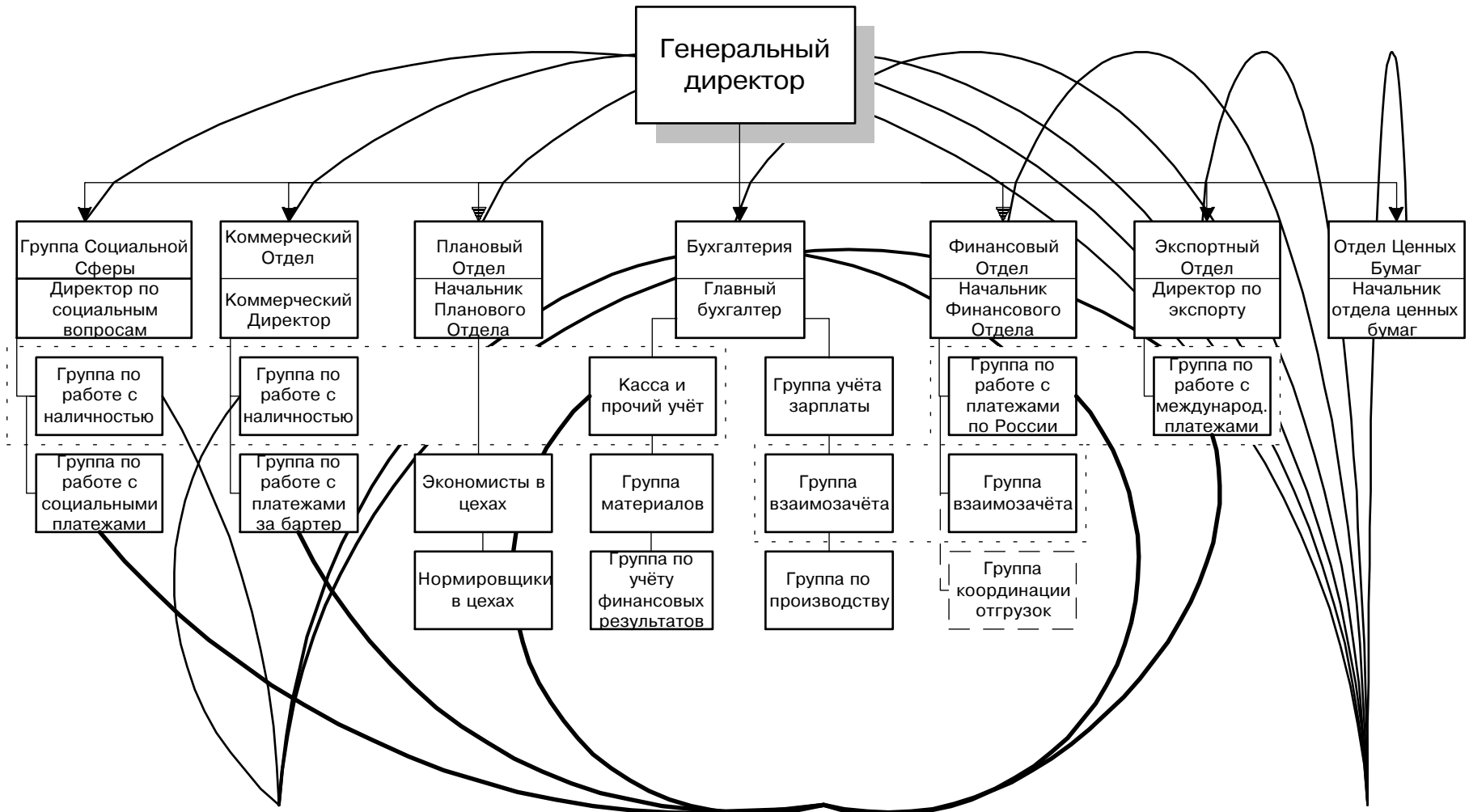
- Сделайте 6 шагов для создания новой организационной структуры



- Организационная структура поддерживает и усиливает фундаментальные деловые процессы компании.
- Руководство создает организационную структуру, которая:
 - логично способствует завершению различных процессов;
 - исключает возможность отсрочек в выполнении процессов;
 - гарантирует минимальный уровень внутреннего контроля для предотвращения ошибок и нарушений

Проанализируйте текущую организационную структуру, начертив линии взаимодействия или обмена информацией между отделами и со сторонними организациями

Пример:

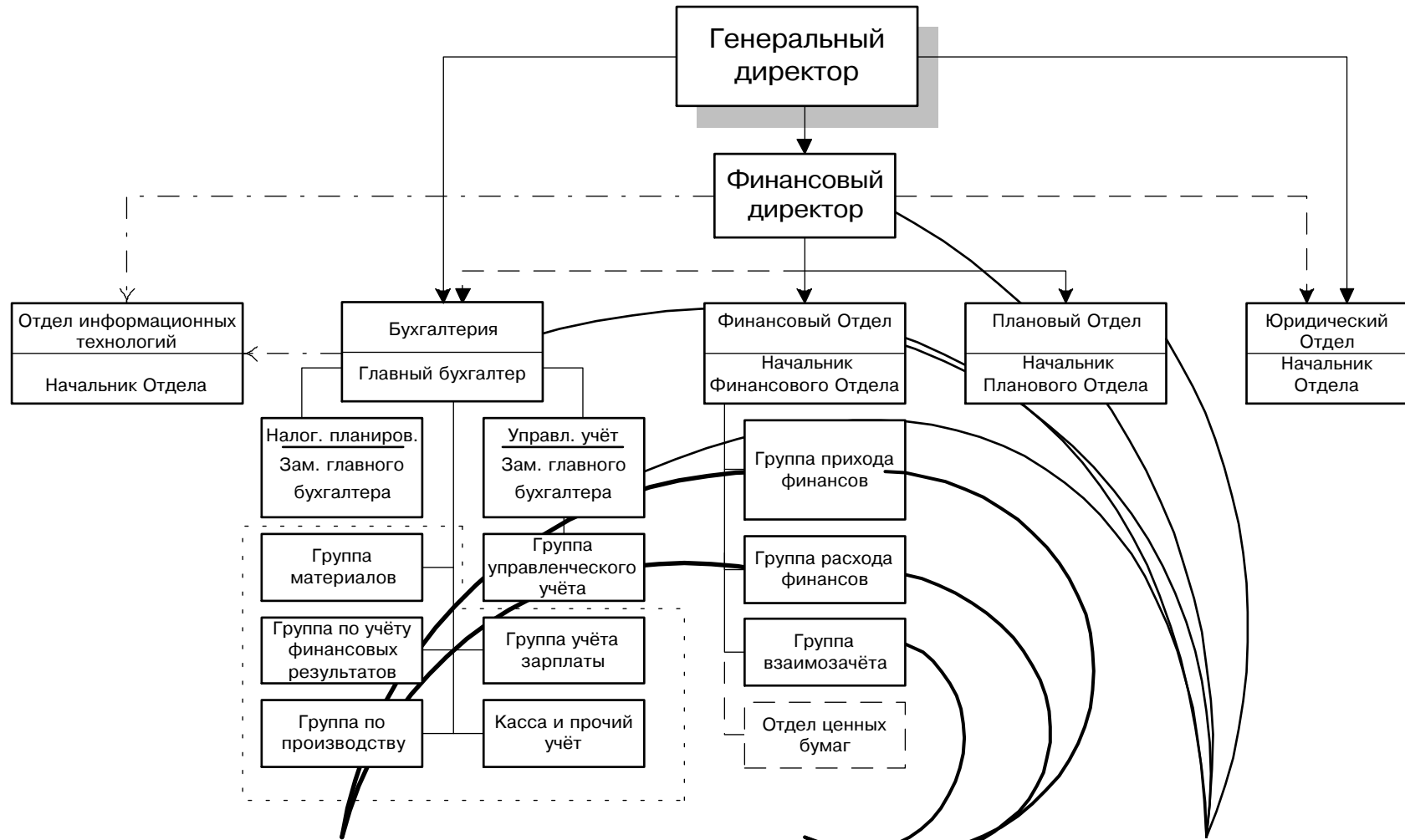


Финансовая Организация

Покупатель или Поставщик

Отдел-Пользователь

Реорганизованная финансовая функция централизует все финансовые процессы в трех отделах под руководством Финансового директора

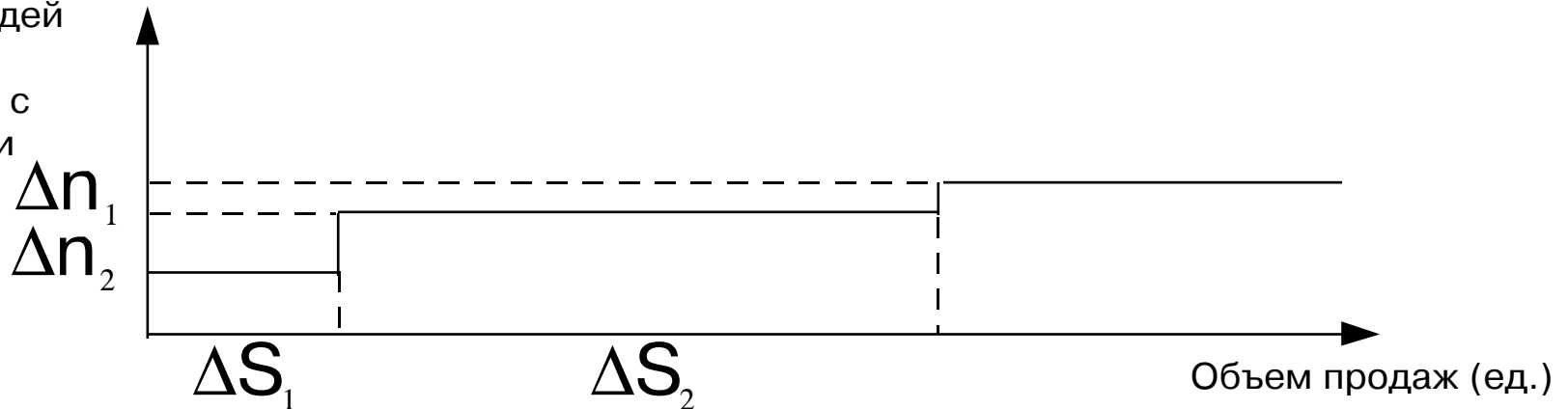


Финансовая Организация Покупатель или Поставщик Отдел-Пользователь

Сколько людей должно быть задействовано в финансовой функции?

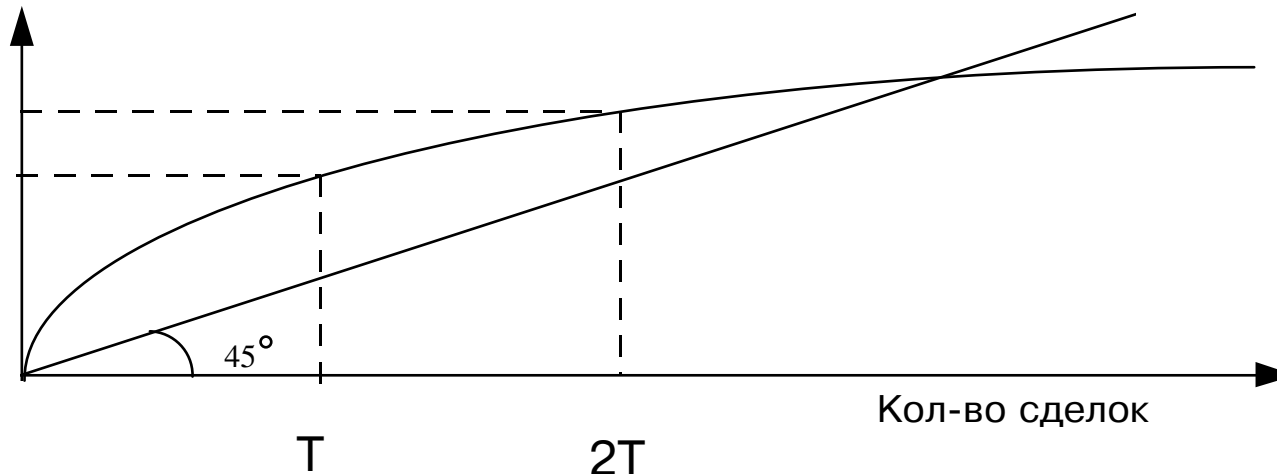
Объем продаж имеет ограниченное значение для определения количества людей, работающих в финансовых отделах

Кол-во людей
в отделах,
связанных с
финансами



Зависимость более наглядна при рассмотрении отношения количества персонала и количества сделок, проводимых финансовыми отделами

Кол-во людей
в отделах,
связанных с
финансами



Набор персонала отличается на различных предприятиях

Опыт показывает, что количество персонала в группе финансовых отделов варьируется от предприятия к предприятию и от отрасли к отрасли

- В некоторых компаниях работают в три раза больше служащих в бухгалтерии и в 7 раз больше в плановом отделе

Количество персонала в группе финансовых отделов на различных предприятиях					
	Финансовый отдел	Бухгалтерия	Плановый отдел	Продажи	Всего персонала
<i>Металлургич. предприятие</i>	8	17	4	32 б	850
<i>Предприятие по производству пластмасс</i>	8	41	27	220 б	3900
<i>Судостроительное предприятие</i>	9	12	7	230 б	1500

Различные факторы влияют как на общее количество персонала, так и на количество служащих в отделах

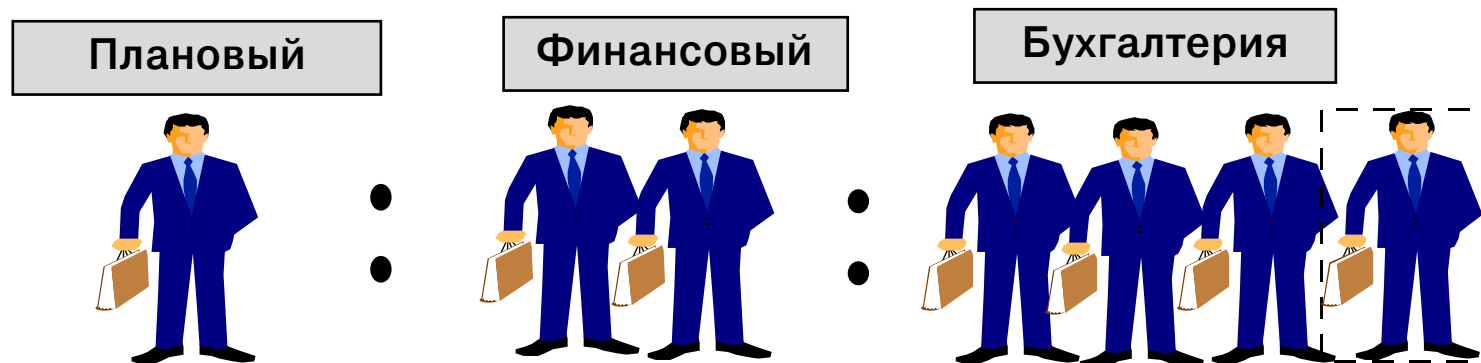
Примеры общих факторов:

- Соотношение бартер/продажи
- Диверсификация ассортимента

Примеры факторов по отделам:

- Фактическая стабильность каждого из отделов (сильное планирование и слабое финансирование могут потребовать больше людей)
- Диверсификация ассортимента (чем больше диверсификация ассортимента, тем больше может потребоваться людей для планирования и учета)

Хотя возможно и нет точного ответа на вопрос, сколько людей необходимо нанять в каждый из отделов, типовой процесс позволяет нам вывести общее эмпирическое правило по пропорции персонала трех отделов:



Следующая организационная структура и состав кадров для финансового отдела применима для предприятия со штатом в 800 человек

Для больших или меньших предприятий количество персонала основных производственных подразделений может различаться, однако структура и должности финансового отдела должны оставаться примерно одинаковыми

Основное руководство

Финансовый менеджер 1

Руководитель группы доходов
1

Руководитель группы расходов
1

Руководитель группы согласований
1

Группа ценных бумаг
1

Персонал группы доходов
1

Персонал группы расходов
2

Персонал группы согласований
2

- Учет поступлений доходов
- Учет поступлений наличности
- Взаимоотношения с банком
- Контроль счетов дебиторов
- Контроль исполнения контрактов
- Выставление счетов-фактур
- Анализ продаж

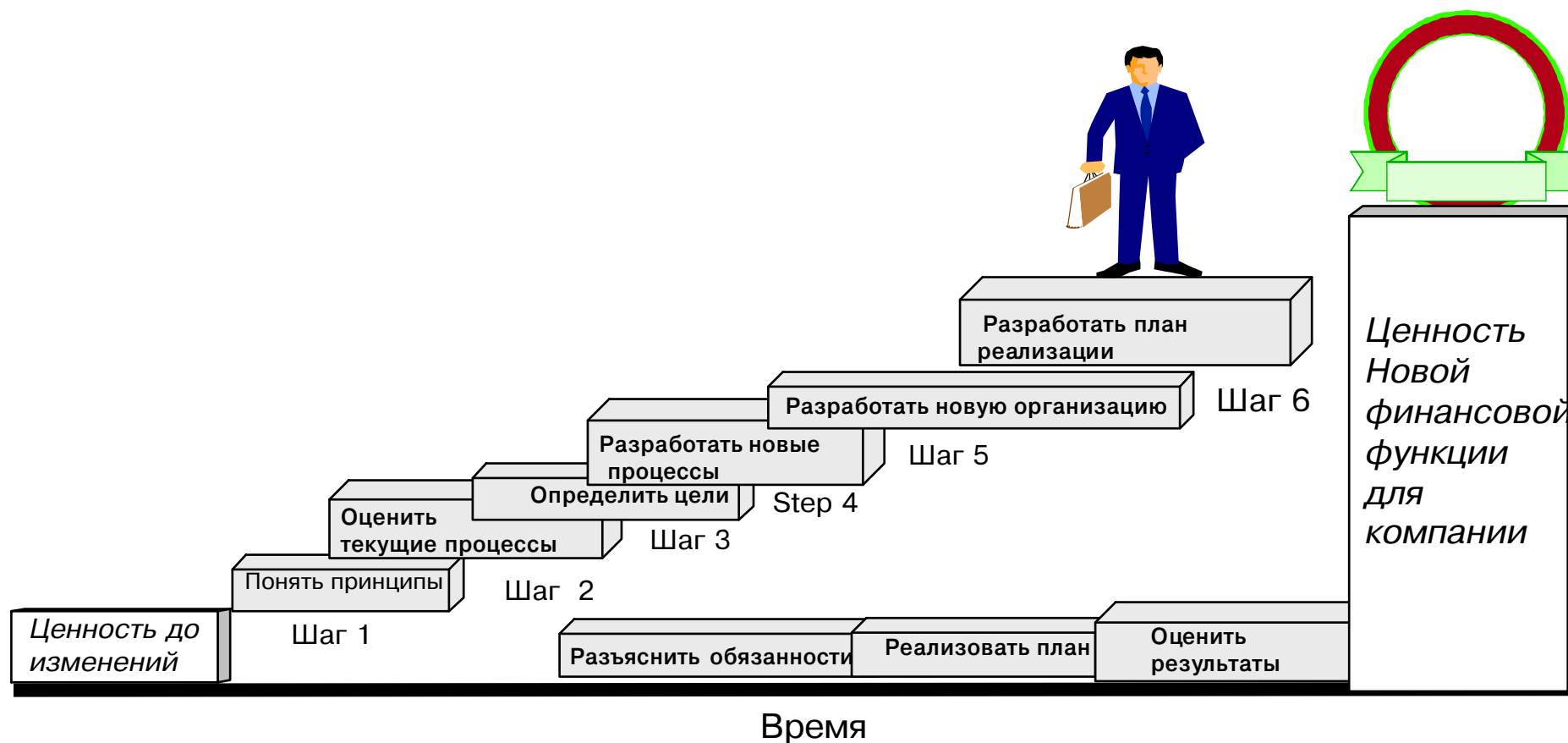
- Разработка графика выплат
- Контроль оттока наличности
- Взаимоотношения с банком
- Сбор финансовой информации - проц. ставки, инфляция и т.п.
- Контроль счетов кредиторов
- Работа с банками
- Картотека

- Учет, анализ и контроль бартерных сделок
- Исполнение бартерных сделок

- Финансовые инструменты (простые векселя, казначейские векселя и т.п.)
- Ценные бумаги

Шаг 6: Определить полномочия и обязанности отделов в новой финансовой структуре

Этапы плана структурной перестройки финансовой функции



Используйте следующие принципы при распределении полномочий и обязанностей

- Поручайте финансовые функции только отделам из финансовых служб.
- Предотвратите появление узких мест в работе высшего руководства путём передачи ответственности за текущие решения подчиненным.
- Детально установите, 'кто хозяин' конкретных заданий.
- Четко разделите функции и ответственность бухгалтерского и финансового руководства .
- В каждом отделе установите уровневое утверждение для проведения конкретных операций.
- Предотвратите дублирование функций.
- Составьте описание служебных обязанностей и требований для конкретных должностей.



Упражнение #5

Составьте список полномочий и обязанностей каждого из следующих отделов с разделением на следующие категории: общие и специфические по циклам: доход, затраты и бартер.

Отделы:

- Финансовый
- Плановый
- Бухгалтерия
- Закупок
- Сбыта

Финансовый отдел отвечает за управление финансовыми ресурсами компании и утверждение сделок

Основные функции Финансового отдела

<u>Цикл доходов</u>	<u>Цикл расходов</u>
1. Утверждает контракты на продажу проверив их, проанализировав цены, проверив файл покупателя и проконсультировавшись с основным руководством; утверждает продажи в кредит (уровневое утверждение)	1. Выносит окончательное утверждение о закупках проверив имеющиеся фонды, проанализировав цены закупок и проконсультировавшись с руководством (уровневое утверждение).
2. Готовит заказы на производство для Произв. отдела, который запускает процесс производства	
3. Устраняет расхождения между отгрузкой готовой продукции, начальным заказом на продукцию и контрактам на продажу, сравнивая документы на отгрузку с информацией о всех продажах	2. Ежедневно проверяет рабочий файл, чтобы определить, кому необходимо проплатить сегодня
4. Выставляет счёт за отгруженную продукцию	3. Утверждает платёжные поручения в соответствии с полученными счетами, проверив документы и проанализировав имеющиеся фонды. (уровневое утверждение)
5. Готовит анализ структуры счетов к получению	
6. Ежедневно проверяет рабочие файлы по продажам, чтобы проследить поступления по счетам	
7. Проводит сбор дебиторской задолженности	4. Разбирается с неутверждёнными платёжными поручениями.
8. Сравнивает рабочий файл счетов по продажам с поступлениями на счёт и данными из кассового журнала, распределяет поступления по счетам и контрактам: экспорт, Россия, аренда, бартер, т.д.	5. Проверяет и утверждает заявки на выдачу наличных (уровневое утверждение)
9. Поддерживает и обновляет рабочий и постоянный файлы покупателя.	6. Доставляет платежные поручения в банк
10. Периодически готовит выписку по покупателю	7. Поддерживает и обновляет рабочий и постоянный файлы поставщика
11. Ведёт карту учёта договоров	

Финансовый Отдел поддерживает отношения с финансовыми организациями

Ключевые функции Финансового Отдела

<u>Общие</u>	<u>Бартерные Сделки</u>
1. Контролирует наличность путем составления платёжного календаря	1. Поступления: Сравнивает Акт приемки бартера со всей информацией в рабочих файлах поставщика/покупателя, готовит Акт об ошибке, уведомляет руководство, добивается разрешения вопроса от ответственного отдела - куратора сделки
2. Ведёт переговоры о выдаче банковского кредита, обсуждает его условия и обслуживает кредит	2. Поступления: Готовит акты взаимозачёта по всем поступившим бартерным товарам
3. Укрепляет и поддерживает отношения с банками и инвестиционными учреждениями	
4. Помогает плановому отделу в подготовке, анализе и оформлении инвестиционных предложений, координируя свою работу с нужными руководителями.	3. Использование: Утверждает и визирует бартерные контракты, проверив их условия и проведя консультации с руководством (вкл. отгрузку в кредит)
5. Проводит взаимозачёт (в основном для бартерных сделок) с поставщиками и покупателями	
6. Прогнозирует поступление денежных средств	4. Использование: Устанавливает предельные сроки реализации бартера
7. Помогает плановому отделу в разработке и периодическом обновлении прайс-листа	
8. Помогает группе управленческого учёта в подготовке ежемесячного пакета финансовых документов для руководства	5. Использование : Выставляет счёт по бартерным контрактам на основе сравнения контракта с документами об отгрузке
10. Собирает и систематизирует информацию о финансовых рынках (ставки по кредитам, % инфляции)	6. Использование : Для возможного использования бартерных товаров в обмен на закупку сырья, проверяет заказ на покупку в виде бартера, контракт, Акт об оценке бартера для утверждения сделки; подписывает заказ на покупку и визирует контракт.
11. Проводит все необходимые операции с ценными бумагами	
12. Ведёт картотеку по расчётам с бюджетом	

Бухгалтерия проверяет документы, учитывает сделки, обновляет журналы и готовит стандартные отчеты и выписки

Ключевые функции Бухгалтерии

<u>Цикл доходов</u>	<u>Цикл расходов</u>
1. Заверяет выставленный счёт на основе материального пропуска и устраняет расхождения	1. Сравнивает контракт на закупку, заказ на покупку, Акт приемки, документы об отгрузке, счёт поставщика и устраняет любые расхождения
2. Выписывает приходно-кассовый ордер	2. Оперативно отражает покупку и счета к оплате
3. Своевременно учитывает продажи и соответствующие поступления	3. Сравнивает все документы по покупке с копией банковской выписки и платёжным поручением. Относит оплаты к исходному счёту от поставщика и устраняет расхождения
4. По получении банковской выписки и кассового журнала, вносит изменения в журналы, которые отражают закрытие счетов к оплате	4. Оперативно устраняет погашенные счета к оплате
<u>Бартерные Операции</u>	5. Утверждает заявки на получение наличности на проверяя незакрытые балансы потодчётных лиц
1. Поступления: сравнивает Акт приёмки бартера со счётом продавца бартера или заказом на покупку в виде бартера и устраняет расхождения .	6. Выписывает расходные ордера
2. Поступления: оперативно оформляет поступление бартера и вносит изменения в журналы, которые отражают закрытие счетов к оплате	<u>Общие</u>
3.Использование: сравнивает выставленный счёт и материальный пропуск и устраняет расхождения если необходимо	1. Закрывает журналы в конце каждого месяца
4. Использование: оперативно оформляет продажу бартерных товаров и соотв. счет к оплате (или предоплату в виде отгруженного бартера)	2. Принимает участие в процессе взаимозачёта
	3. Руководит группой управленческого учёта
	4. Готовит необх. гос. статистические отчеты
	5. Готовит все необходимые налоговые отчеты и расчёты, следит за законодательством
	6. Проверяет кассовый журнал
	7. Ведёт учёт бизнес-единиц

Являясь неотъемлемой частью бухгалтерии, группа управленческого учёта должна удовлетворять все информационные запросы руководства

С течением времени, группа управленческого учёта может взять на себя обязанности независимой группы внутреннего аудита



Ежемесячный пакет финансовых документов, который готовит группа управленческого учёта, включает:

- 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.

Не принимая непосредственного участия в процессах, плановый отдел поддерживает работу финансового отдела и бухгалтерии

- Разрабатывает прогнозные планы производственной деятельности совместно с отделом сбыта и производственным отделом.
- Разрабатывает ежеквартальные бюджеты и утверждает бюджеты отделов и подразделений компании.
- Разрабатывает и отслеживает производственные издержки и нормативы потребления
- Рассчитывает сметные издержки для всех видов продукции/услуг, включая трансферты между подразделениями компании.
- Занимается ценнообразованием (при участии других отделов).
- Оценивает балансы незавершённого производства по номенклатуре по состоянию на первый день каждого месяца.
- Разрабатывает инвестиционные меморандумы, бизнес-планы, предложения и т.д. совместно с финансовым отделом (несет конечную ответственность)
- Контролирует контракты с целью определения направления затрат и их соответствие законодательным документам
- Готовит необходимые ведомственные и государственные формы статистической отчетности совместно с отделом маркетинга
- Делает расчеты расходов на социальную сферу



Структура финансовой службы значительно влияет на другие отделы

Ключевые функции Отдела Сбыта

<u>Цикл доходов</u>	<u>Бартерные операции - поступления</u>
1. Ведёт переговоры с потенциальными покупателями и совместно с производственным и финансовым отделами определяет, стоит ли стремиться к продаже	1. В начале переговоров (из цикла выручки), определяет возможность продаж за бартер, если да, то оценивает ликвидность бартерных товаров в консультациях с другими отделами
2. Готовит проект контракта на продажу на основе переговоров с покупателем и обсуждения с др. отд.	2. Запрашивает оценку предлагаемого бартера. Сравнивает стоимость предлагаемых и отдаваемых товаров
3. Отправляет покупат. окончат. проект к-та на подпись	
4. Визитует у Финансового директора проекта контракта на продажу	3. Готовит проект контракта согласно циклу Выручки

Ключевые функции Отдела снабжения

<u>Бартерные операции - использование</u>	<u>Цикл расходов</u>
1. Оценивает возможность использования бартерных товаров для покупки сырья	1. Проверяет необходимость выполнения заявок на покупку
2. Запрашивает и участвует в подготовке Акта об оценке бартера	2. Определяет покупателя, обсуждает условия покупки, готовит проект контракта и заказ на покупку
3. Сравнивает итоги Акта об оценке со стоимостью предлагаемых товаров	3. Получает необходимые одобрения
4. Готовит контракт на покупку в виде бартера и получает одобрение от Финансового директора	4. Выработает окончательные проекты контракта на покупку и отправляет продавцу
5. Подписывает контракты и выписывает документы на отпуск	5. Поддерживает соответствующую систему файлов.

Обзор ключевых ролей и полномочий в предлагаемой финансовой организации



- Финансовый директор

- Финансовый Директор берет на себя полную ответственность за финансовую функцию в организации. Согласовывая свою деятельность с Генеральным директором, Финансовый директор занимается постановкой финансовых целей, правил и методов. Он отвечает за поддержание контактов с финансовыми учреждениями и акционерами, а также за обеспечение достаточного финансирования при минимально возможных финансовых затратах. Он оценивает итоги работы компании, возглавляет бюджетный процесс и составление отчетности, а также поддерживает принятие решений на всех этапах с помощью финансового анализа. Он обеспечивает соблюдение норм российской финансовой отчетности и налоговых законов. Он также отвечает за найм и подготовку квалифицированных финансовых сотрудников для поддержания непрерывной работы финансового менеджмента в компании.

- Финансовый менеджер

- Финансовый менеджер поддерживает Финансового директора в ежедневных финансовых операциях. Он отвечает за организацию слаженной работы Финансового отдела и процессов документооборота. Он разрабатывает четкий процесс утверждения закупок, контролирует управление денежной массой, прогнозирует денежные потоки и составляет платёжный календарь. Он своевременно проводит взаимозачёт и следит за прибыльностью бартерных операций для компании. Он отвечает за выставление счетов и оформление платёжных поручений, а также за сбор поступлений. Он также систематизирует всю доступную финансовую информацию.

9 золотых правил финансового менеджера

- 1 Целью финансового менеджмента является обеспечение деловых решений финансовыми ресурсами
- 2 Финансовый успех предприятия зависит от умения создавать устойчивые потоки денежных средств
- 3 Чистая прибыль не указывает на здоровье компании и наличие денежных средств
- 4 Финансовые отчёты вашей фирмы должны обеспечивать вам необходимую информацию о действительном состоянии дел предприятия.
- 5 Финансовые документы не обеспечивают всю информацию необходимую для экономически обоснованного принятия решений.
- 6 Надо хорошо представлять структуру затрат и как она меняется при различных объёмах операций при принятии решений
- 7 Цифра чистой прибыли - полезный показатель, но самый важный показатель - вклад на покрытие постоянных издержек
- 8 Предпосылки к анализу должны отражать наиболее вероятный прогноз событий в будущем.
- 9 Управление активами- ключевой момент успеха

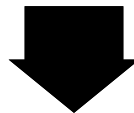
Обзор основных ролей и полномочий в предлагаемой финансовой организации

- **Главный бухгалтер**
 - Главный бухгалтер отвечает за постановку и функционирование систем бухгалтерского учёта в компании в соответствии с российскими законодательными нормами. Он обеспечивает соблюдение норм российской отчетности и налоговых законов. Он отвечает за поддержание своевременной и верной системы внутренней отчетности, которая точно и полно отражает деятельность компании и ее результаты. Он руководит работой группы управленческого учёта и представляет результаты деятельности компании для поддержки принятия решений на всех этапах. Он также отвечает за компьютеризацию системы учета и за найм и обучение квалифицированных бухгалтеров.
- **Начальник планового отдела**
 - Начальник планового отдела отвечает за слаженную работу планового отдела. Он помогает компании, разрабатывая стратегию ценообразования и инвестиционные предложения. Он координирует финансовую функцию с хозяйственной деятельностью предприятия разрабатывая долгосрочные планы развития как для компании, так и для ее подразделений. Он возглавляет процесс финансового планирования и готовит отраслевые и государственные статистические отчеты. Он также проводит независимую оценку балансов незавершенного производства на начало периода и базы распределения затрат. Он сравнивает реальную работу с планом и проводит корректировку

Передавайте полномочия и ответственность за выполнение конкретной операции вниз по служебной линии подчиненным с соответствующей квалификацией

Передавайте ответственность в соответствии со знаниями сотрудников

- Добейтесь, чтобы каждый сотрудник отчитывался за свои непосредственные обязанности или проведенный анализ.
- Основной функцией любого менеджера является разработка “цельной картины” из “фрагментов” работ, выполненных сотрудниками отдела.
- Насколько возможно, ведите перекрестное обучение сотрудников, чтобы предотвратить простои, когда сотрудник болен или отсутствует.
- Способствуйте профессиональному росту сотрудников путём передачи обязанностей немного превышающие их знания, таким образом постоянно ставя сотрудников перед “вызовом” - решением сложных для них задач.



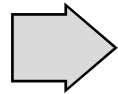
**В результате сотрудники приобретают опыт
и отвечают за привнесение этого опыта в компанию**

Разработайте критерии оценки работы, чтобы отделы отчитывались по результатам проделанной работы

Предлагаемые критерии оценки работы:

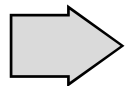


- Бухгалтерия:



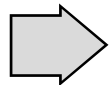
Минимизирует подверженность компании штрафам за несоблюдение налогового законодательства. Проводит налоговое планирование и заранее выделяет необходимые средства

- Финансовый отдел:



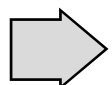
Минимизирует стоимость финансовых ресурсов для компании и проводит политику оптимального управления финансами

- Плановый отдел:



Проводит планирование с отклонением от факта не более чем 20%.

- Группа управленческого учёта:



Предоставляет необходимую управленческую информацию, удовлетворяющую требованиям руководства