

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

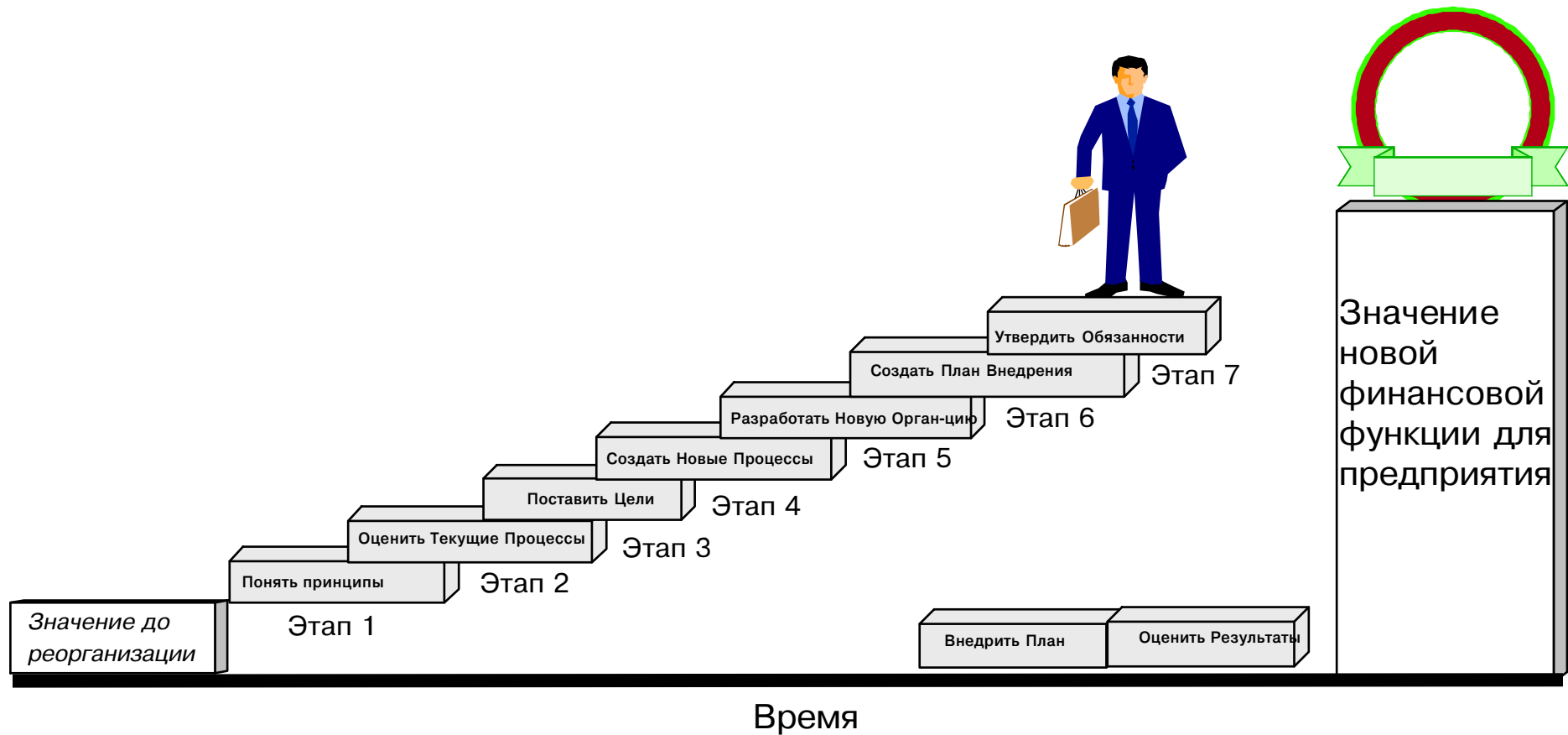
Занятие 7: Роль и ответственность отделов в организации

Занятие 8: Планы реорганизации и внедрения

Занятие 9: Домашнее задание

Этап 7: Создать план проведения реорганизации

Фазы плана реорганизации финансовой функции



На этапе утверждения обязанностей рассматриваются вопросы по выработке твердого решения, созданию замысла и описанию внедрения

Последовательный процесс планирования состоит из:

- Согласия с необходимостью реорганизации финансовой функции
- Создания рабочей группы и наделения ее полномочиями и ответственностью в полном объеме
- Утверждения вышеуказанных действий на уровне Генерального директора, Совета директоров и сообщения о решении
- Сбора всей необходимой информации и расставления приоритетов
- Написания плана реорганизации в рабочей группе
- Обсуждения и утверждения Советом директоров
- Донесения замысла до сотрудников
- Написания плана внедрения на основе созданного плана реорганизации
- Обсуждения и утверждения Советом директоров
- Назначения лидеров и наделения их полномочиями

Выработка твердого решения

- Действие 1: На уровне высшего руководства принять решение о необходимости реорганизации финансовой функции и целях реорганизации
- Действие 2: Назначить Финансового директора возглавить реорганизацию и еженедельно докладывать Генеральному директору о промежуточных результатах
- Действие 3: Собрать *Группу реорганизации*, поддерживаемой сотрудниками бухгалтерии и финансового отдела. Группа должна по меньшей мере включать в себя:
 - Финансового директора
 - Начальника финансового отдела
 - Начальника планового отдела;
 - Главного бухгалтера
 - Представители из каждого ключевого отдела-пользователя: напр., сбыта, закупок и т.д.;
- Действие 4: Передайте группе соответствующие полномочия и ответственность
- Действие 5: Генеральный директор подписывает приказ, который установит сроки завершения разработки плана реорганизации

*Задачей группы является
создание плана реорганизации*

План реорганизации, разработанный Группой реорганизации, должен охватывать широкий спектр вопросов

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, затрагивающими:
 - Цикл доходов
 - Цикл расходов
 - Поступление бартера
 - Продажа бартера третьим сторонам
 - Обмен бартера на сырье
 - Наличность
 - Системы контроля между циклами (кодирование и т.д.)
- 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:
 - продаж
 - снабжения
 - другим
- Критерии успешной работы
- Содержание ежемесячного пакета управленческой информации
- Стратегия компьютеризации
- Размещение персонала
- Оплата персоналу

Перед написанием планов внедрения полезно расставить приоритеты и провести анализ вопросов, возникающих в процессе управления изменениями

Типы вопросов к рассмотрению:

- Административно-хозяйственные
- Политические
- Степень готовности предприятия к изменениям
- Обучение персонала
- Ресурсы
 - штат
 - компьютеры
 - финансирование
 - средства связи

План внедрения основан на плане реорганизации и должен охватывать все вышеупомянутые вопросы, связанные с управлением изменениями

Административно-хозяйственные вопросы

- Переведите операции, непосредственно связанные с финансами, из других отделов в соответствующие отделы финансовой структуры:
 - сбор наличности
 - оформление и выставление счетов
 - другие ...
- Передайте нефинансовые операции соответствующим отделам
- Приведите существующий формат документов в соответствие с предлагаемыми процессами и создайте новые форматы документов, если это необходимо
- Определите содержание и организацию рабочих, срочных и постоянных файлов
- Совершите переезд в централизованное место
- Перераспределите штат
- Вышлите информационное письмо покупателям и поставщикам
- Координируйте изменения с другими отделами

Политическая готовность предприятия к переменам и обучение сотрудников, если необходимо

- Рассмотрите последствия передачи некоторых типичных обязанностей Главного бухгалтера в другие места на предприятии (поскольку Главный бухгалтер несет полную ответственность за налоговые перечисления)
- Учтите, что руководители среднего звена могут не захотеть отказаться от некоторых обязанностей (в частности, сбор наличных средств), поскольку они могут расценить это как потерю полномочий
- Учтите, что отделы могут возражать, что при переменах возрастёт давление со стороны государственных органов
- Учтите, что сотрудникам может показаться, что перемены приведут к увеличению нагрузки без роста заработной платы
- Интенсивное обучение и вовлечение сотрудников в процесс реорганизации может помочь преодолеть неприятие перемен
- При отсутствии своевременной информации сотрудники могут подумать, что они не являются участниками этого процесса
- Изменения приведут к большей взаимозависимости отделов, что выразится в их меньшей гибкости. Тогда следует объяснить преимущества синергизма

Дефицит ресурсов может служить ограничением, но его можно преодолеть

- Компьютеризация:
 - Вопреки широко распространенному мнению, интегрированная компьютерная сеть полезна только если:
 - все процессы разработаны и внедрены на “ручном” уровне
 - установлена система сбора и хранения информации
 - установлены четкие отношения между участниками
 - Компьютеризация должна следовать за реорганизацией финансовой функции
 - Для представленных процессов немедленная компьютеризация не требуется
- Финансирование:
 - Изменения потребуют определённых финансовых ресурсов:
 - папки и другие канцелярские товары
 - перемещение и др.
 - Поощрения сотрудникам
 - Обучение
- Штат:
 - В текущий момент на предприятии просто может не быть квалифицированных сотрудников для некоторых позиций, но некоторых сотрудников можно подготовить
 - Прием на работу профессионалов может дорого стоить

Постоянное обучение - это лучший инструмент реорганизации

- Обучение своих сотрудников зачастую эффективнее, чем прием новых:
 - повышает лояльность
 - может быть расценено сотрудниками, как один из способов вознаграждения и поощрения
 - обучение во время работы - это лучший способ развития сотрудника
- В программы обучения должны входить следующие аспекты:
 - организация и поддержание системы хранения и использования информации
 - создание новых форм документов и входящие данные
 - развитие основных навыков финансового анализа: движение денежных средств, принятие решения об инвестициях, анализ коэффициентов
- Неотъемлемой частью обучения являются базовые компьютерные программы:
 - Электронные таблицы
 - Текстовые редакторы

Способствуйте позитивному отношению к переменам в масштабе предприятия

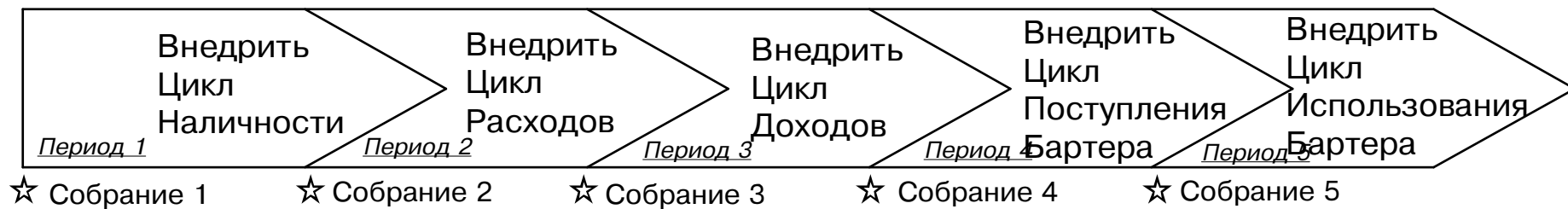
Полезные приемы, способствующие развитию позитивного отношения:

- *Распространяйте, распространяйте, распространяйте* информацию о замысле и ходе дел (например, выпустите бюллетень, организуйте проведение мероприятий, просто расскажите!)
- Вовлекайте сотрудников всех уровней в работу по разработке плана реорганизации и плана внедрения
- Выпускайте еженедельный бюллетень с информацией о достижениях и маленьких победах в реорганизации
- Поместите на видном месте ящик для предложений и включайте самые удачные предложения в информационный бюллетень
- Периодически проводите опросы сотрудников в форме анкетирования
- В первую очередь обучайте руководителей высшего звена и оказывайте им помощь в обучении сотрудников других уровней
- Организуйте неформальные встречи для празднования достигнутых успехов

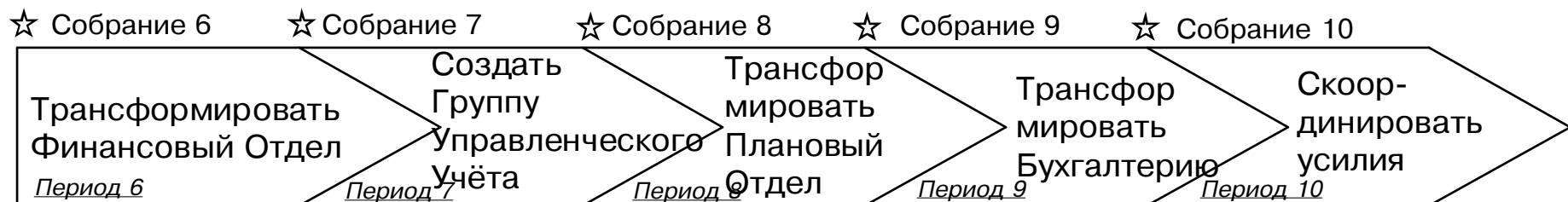
**Успех реорганизации зависит от вклада и участия
всех сотрудников финансовой функции**

Один из лучших приемов для использования в плане внедрения - это “регулярные тематические собрания”

Пример хронологии тематических собраний:



Каждое собрание должно иметь повестку дня, цель и определенный перечень участников

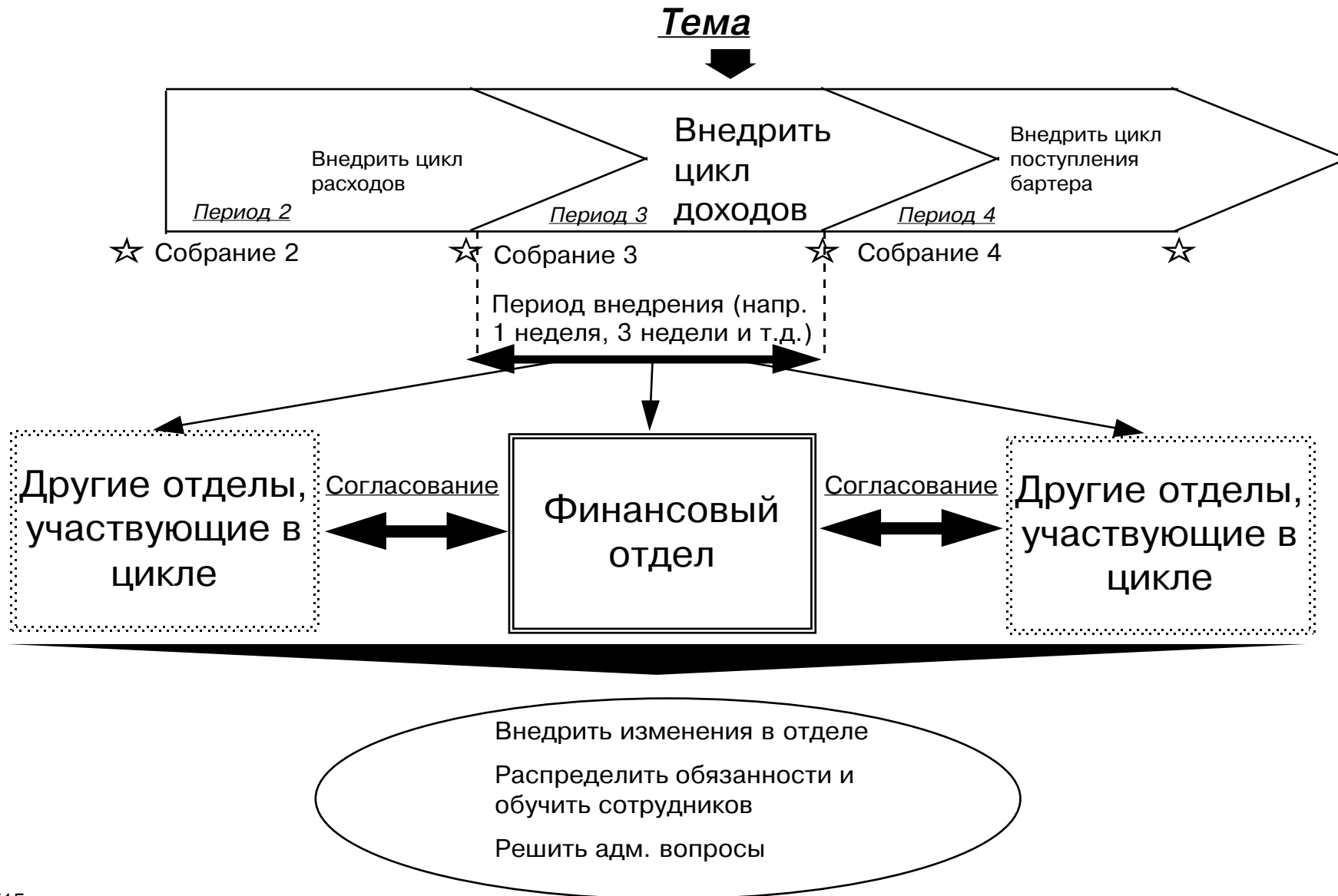


Предполагаемая повестка “тематических” собраний

- Обзор деятельности по внедрению за предшествующий период:
 - обсуждение сроков, ответственных сотрудников, и т.д.
 - обсуждение незавершенной деятельности
- Постановка целей на последующий период
- Обсуждение предложений и возможных улучшений, исходя из планов руководителей отделов на предстоящий период
- Обсуждение распределения ресурсов:
 - финансирование
 - штат (включая предполагаемый найм) и полномочия
 - компьютеры
- Общие вопросы:
 - право подписи (включая уровневое утверждение)
 - перемещение
 - сообщение изменений сторонним организациям
- Завершение

Результаты собрания излагаются
в приказе

В период между собраниями каждый отдел отвечает за принятие мер по внедрению, исходя из обсужденных на тематическом собрании целей



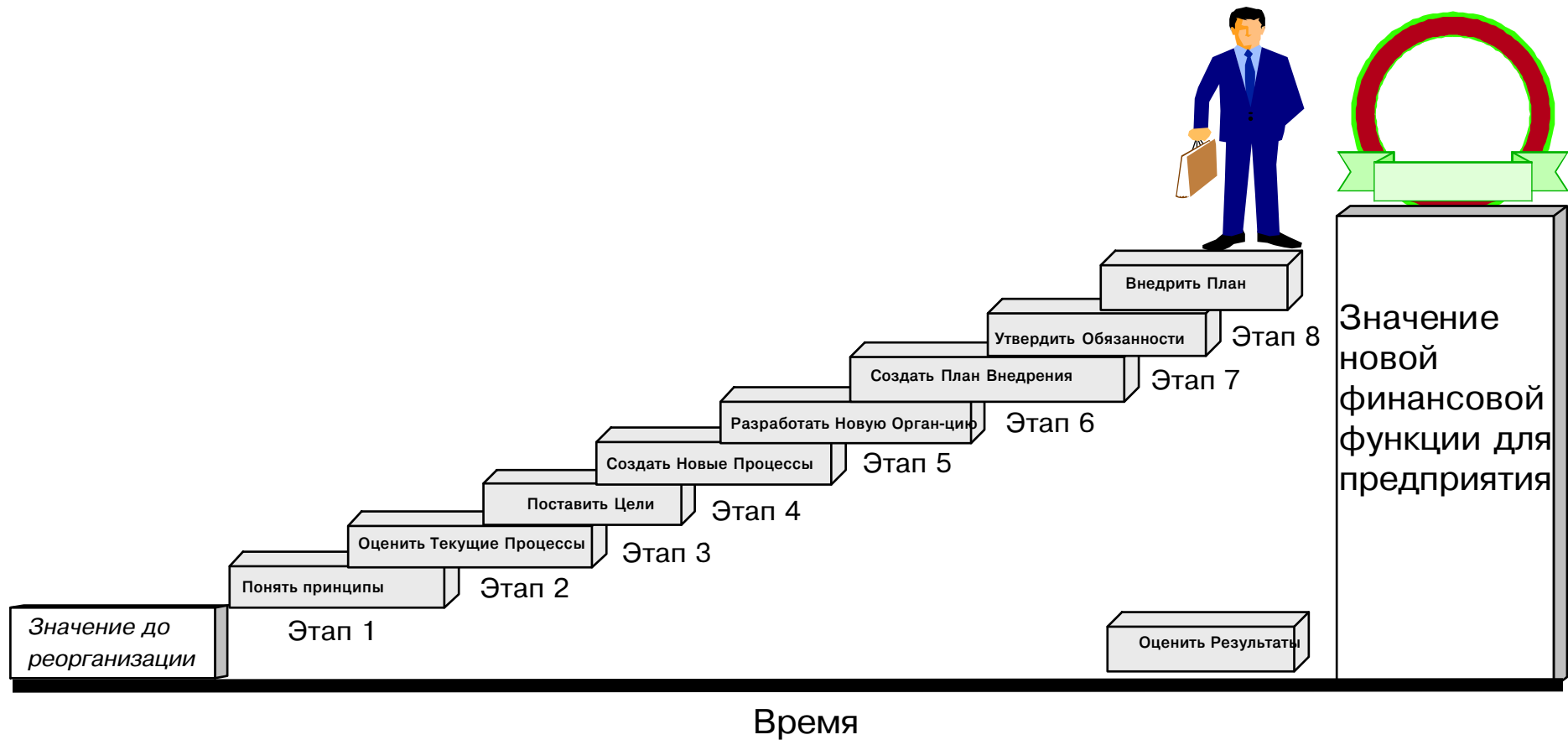
Начальник каждого отдела разрабатывает план внедрения для отдела на предстоящий период

Предлагаемый индивидуальный план внедрения для руководителя:

Действия	Сделано за период: % заверш.	Срок вып.
1. Обучать сотрудников отдела новым методикам и обязанностям	<i>Обученные сотрудники Рассмотренные методики</i>	
2. Обучать сотрудников отдела компьютерным программам	<i>Обученные сотрудники Рассмотренные программы</i>	
3. Разработать форматы новых внутренних документов\формуляров	<i>Созданные документы</i>	
4. Принять обязанности от других отделов	<i>Принятые операции, назначенные сотрудники</i>	
5. Передать задачи другим отделам	<i>Операции, переданные отделом</i>	
6.Согласовать процесс с предшествующим и последующим отделами в цепи процесса	<i>Входящая и исходящая информация, ответственные</i>	
7. Завести новые файлы и переделать старые	<i>Созданные файлы</i>	
8. Разработать схему утверждения (покупок)	<i>Механизм утверждён, список операций требующих утв.</i>	
9. Доработать проект Положения об отделе	<i>Раздел: доработан</i>	
10. Рассмотреть вопросы, нерешенные после последнего собрания по внедрению	<i>Нерешенный вопрос: решение</i>	

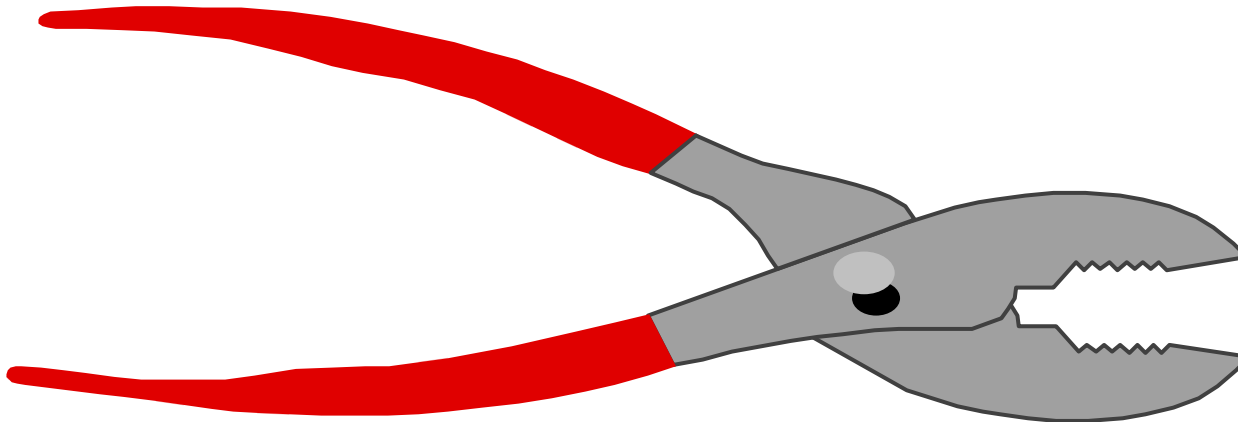
Этап 8: Внедрить план

Фазы плана реорганизации финансовой функции



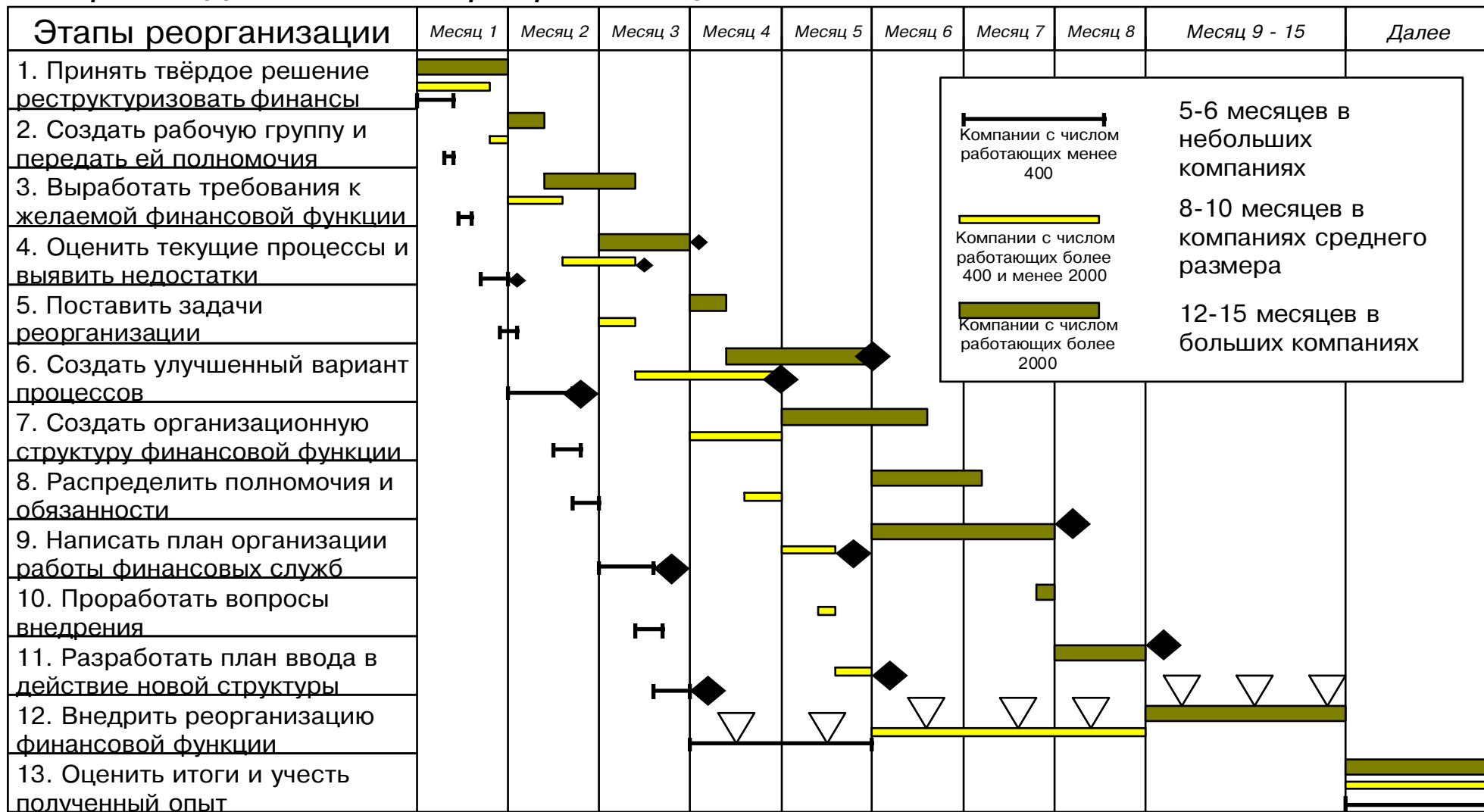
Во время внедрения плана следует помнить о некоторых моментах

- Внедряйте изменения в соответствии с планом внедрения
- Уполномочьте Группу реорганизации действовать в соответствии с замыслом
- Наблюдайте и содействуйте процессу внедрения



Реорганизация финансовой функции занимает несколько месяцев на небольших предприятиях, до одного года на предприятиях среднего размера, и дольше на больших предприятиях

Вариант длительности реорганизации

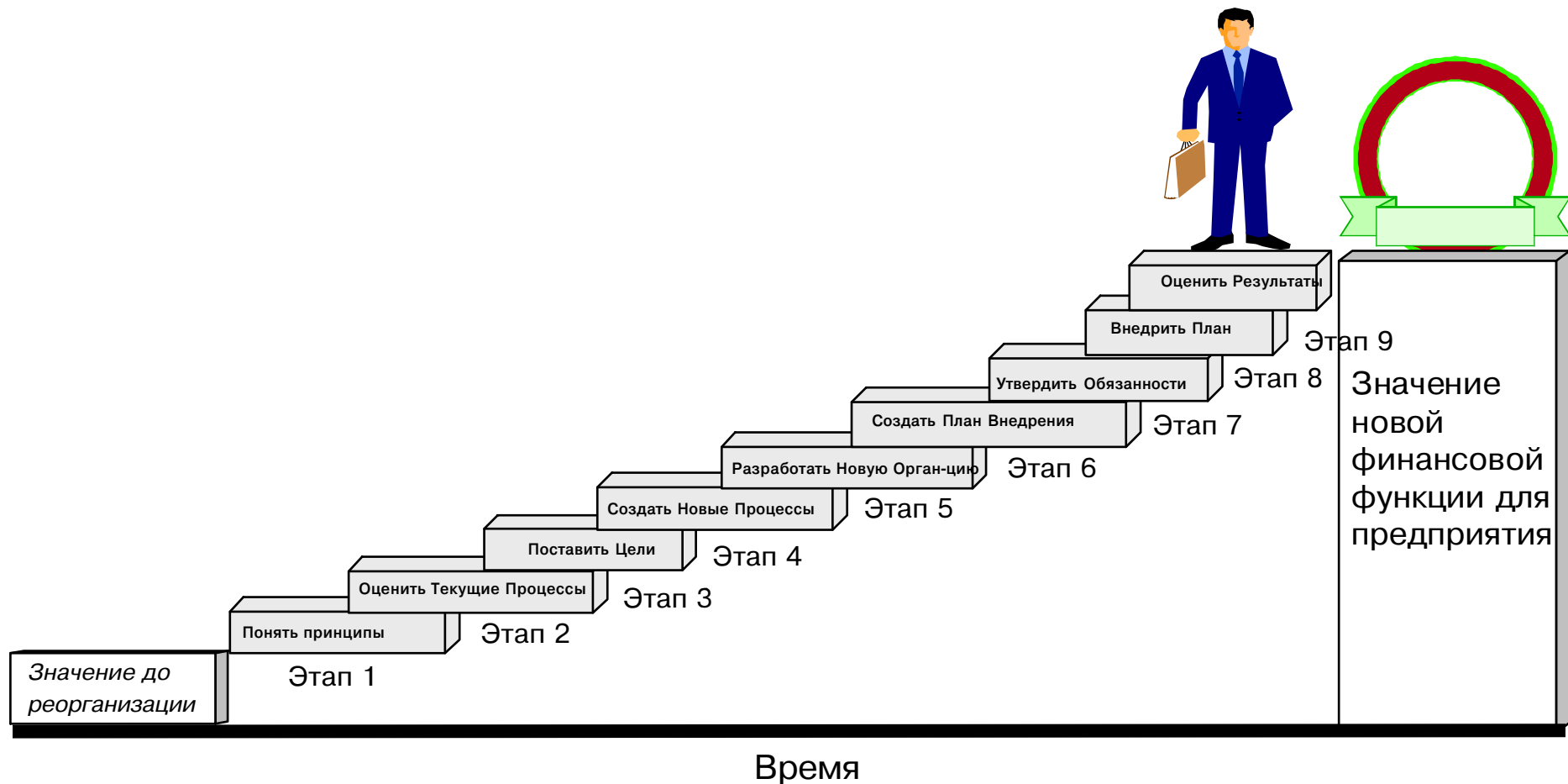


◆ - Важный Промежуточный Результат
roff8r/19

▽ - Периодическое 'Тематическое' Собрание

Этап 9: Оценить результаты реорганизации и скорректировать изменения там, где необходимо

Фазы плана реорганизации финансовой функции



Оценка результатов реорганизации является непрерывным процессом

- Оцените достижения от внедрения по сравнению с замыслом
- Скорректируйте подход на основании сделанных выводов
- Завершите все запланированные этапы



Оценка результатов внедрения реорганизации

- Проведите опрос сотрудников
- Проверьте, в какой степени соблюдается график внедрения
- Определите экономию
- Проверьте выполнение поставленных измеримых задач
- Проводите регулярные собрания по ходу внедрения
- Оцените удовлетворение третьих сторон:
 - покупателей
 - поставщиков
 - финансовых учреждений
 - потенциальных инвесторов

Реорганизованная финансовая функция будет одним из конкурентных преимуществ, которые принесут предприятию финансовое благополучие

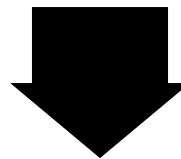
Методологии

- Подход и общая концепция реорганизации финансовой функции
- Инструменты, разработанные в ходе реорганизации

+

Руководство и сотрудники

- Энтузиазм и желание реорганизовать и вывести предприятие на более высокий уровень
- Распространение на предприятии опыта и конкретных знаний, накопленных за годы работы



Реорганизованная финансовая функция и благополучное предприятие могут успешней привлечь инвестиции