

## 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

## Домашнее задание 1: Разбор процессов

---

### *Хозяйственная ситуация 1*

*Используя предложенную методологию, создайте схему, отражающую процесс Вашего предприятия, связанный с движением заказа покупателя на продукцию (или услуги), начиная с момента первого контакта с покупателем до начала производства продукции. Начинайте с заказа покупателя и учитывайте все задействованные отделы (например, коммерческий, снабжения, плановый, финансовый, и т.д.), а также других участников (например, генерального директора, главного инженера, и т.д.). Закончите моментом вступления процесса в стадию производства (не вносите в схему процесс производства).*

*По ходу процесса определите недостатки, присутствие дублированных усилий, или неэффективность работы, которая на Ваш взгляд присутствует. Также определите все конкретные преимущества процесса, которые Вам не хотелось бы менять. Сравните результат работы с процессом, предложенным на семинаре.*

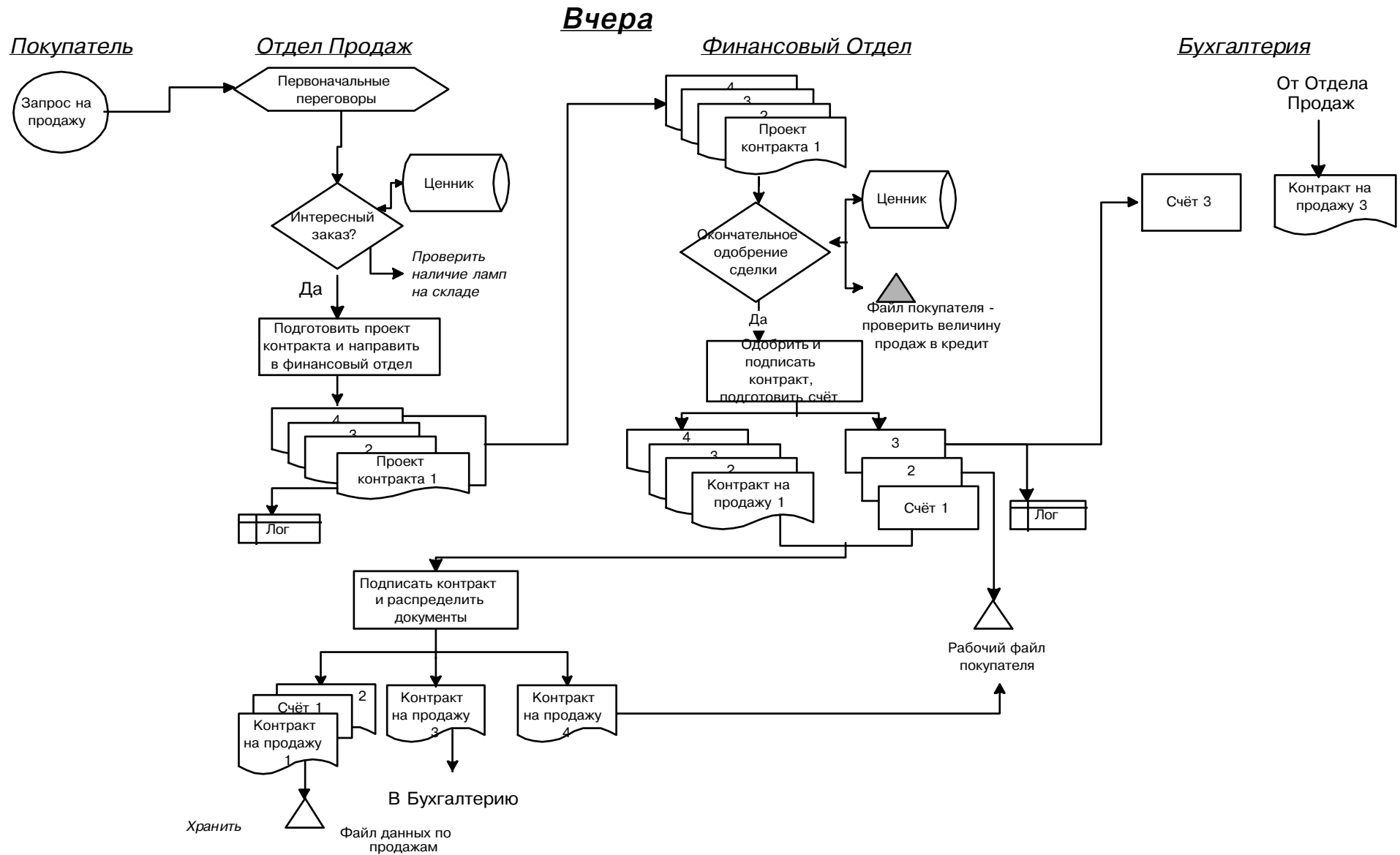
## Домашнее задание 2: Разбор процессов

---

**Предприятие ABC производит лампы и требует оплату наличными по факту за 50% суммы заказа. Предприятие предоставляет месячный срок на оплату оставшихся 50% суммы. На предприятии ABC есть только отдел сбыта, отдел управления складами, финансовый отдел, касса и бухгалтерия. Покупатель XYZ - дистрибьютер по сбыту ламп независимым оптовым покупателям - вчера в ходе переговоров пообещал сделать заказ на производство 5,000 ламп предприятия ABC. Сегодня предприятие XYZ приехало, чтобы забрать свой заказ и имеет наличность на 50% цены от суммы заказа.**

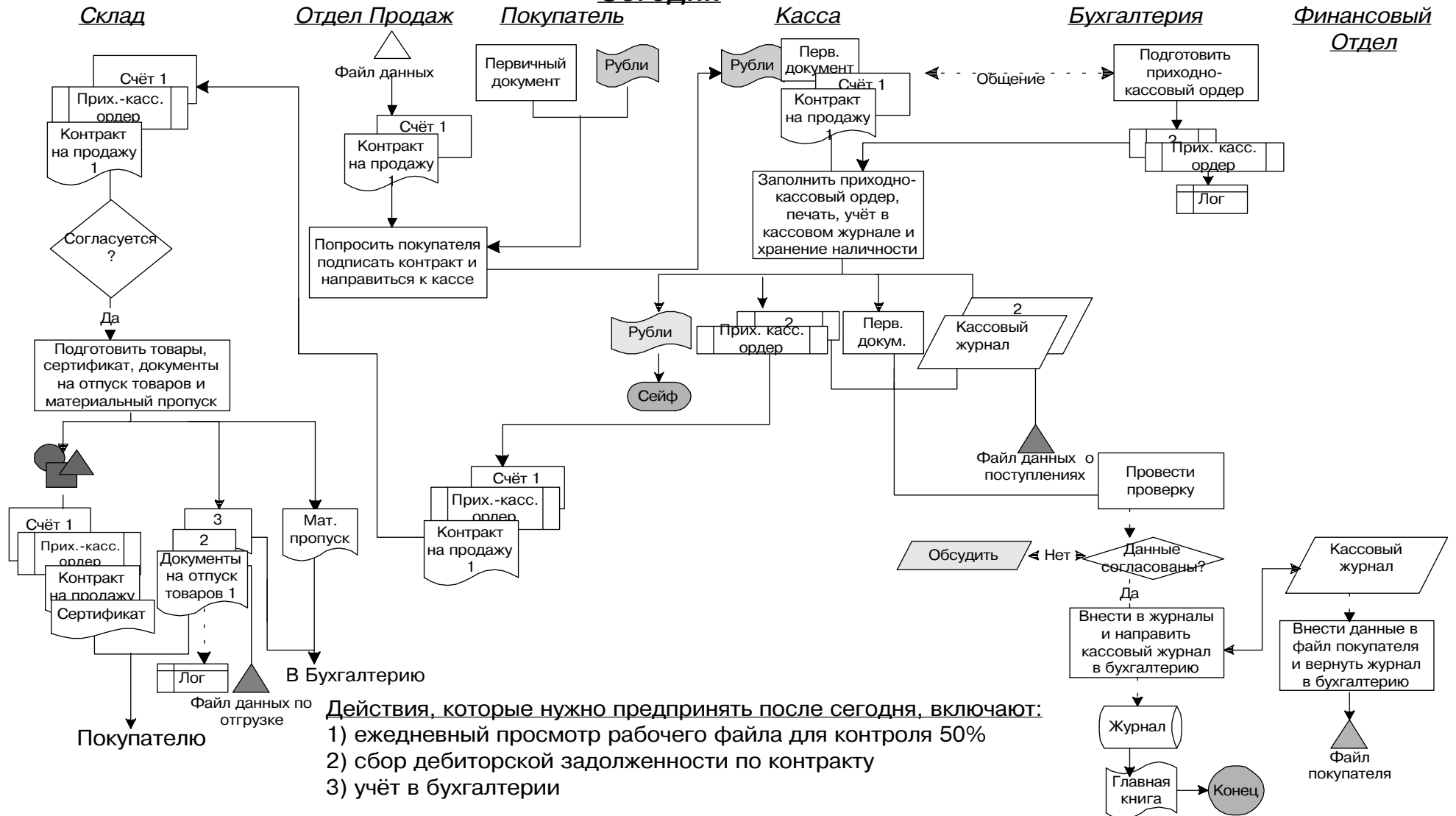
**Составьте диаграмму процесса, которая отражает часть цикла выручки, произведенную вчера и сегодня (создайте отдельные диаграммы для вчерашней и сегодняшней операций). Отметьте, какие последующие операции должны быть проведены предприятием ABC после “сегодня”. Известно, что покупателю XYZ не потребуются услуги по отгрузке и что 5,000 ламп упакованы и их можно забрать.**

# Ответ к домашнему заданию 2



# Ответ к домашнему заданию 2 - Продолжение

**Сегодня**



**Действия, которые нужно предпринять после сегодня, включают:**  
 1) ежедневный просмотр рабочего файла для контроля 50%  
 2) сбор дебиторской задолженности по контракту  
 3) учёт в бухгалтерии

## Обсуждение с лектором

---

*Возможные темы для обсуждения*

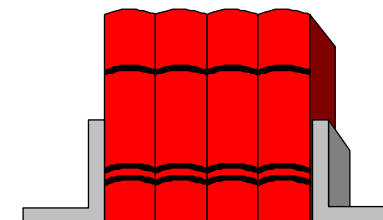
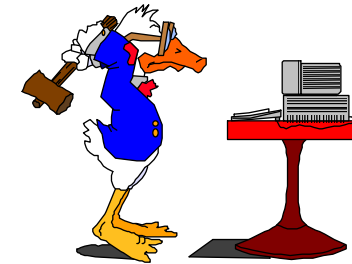
*Справедливо ли предположение, что число служащих отделов, выполняющих финансовые функции, должно быть пропорционально равным на всех предприятиях?*

*Нужно ли организовать финансовую функцию в бумажных документах перед тем, как она будет компьютеризирована?*

*Назовите основные различия между главным бухгалтером и финансовым директором.*

*Какие человеческие факторы необходимо рассмотреть перед реорганизацией финансовой функции?*

*Должна ли бухгалтерская функция находиться под руководством финансового директора?*



## Домашнее задание 3

---

### *Оценка финансовой функции предприятия*

- 1 Нарисуйте организационную схему вашего предприятия и определите финансовые функции, выполняемые различными отделами \структурными подразделениями.
- 2 Оцените эффективность финансовой функции вашего предприятия (используйте прилагаемую форму).
- 3 Какие финансовые функции, не выполняемые в настоящее время вашим предприятием, должны быть внедрены?

## Шкала оценки эффективности финансовых функций

---

Оцените эффективность финансовых функций вашего предприятия, пользуясь следующей шкалой оценок:

Функция не выполняется отделом.	0 баллов
Функция выполняется отделом, но нуждается в значительном усовершенствовании/ ликвидации дублирования усилий.	1 балл
Функция выполняется отделом эффективно, нет дублирования усилий.	2 балла



# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов

---

Функции	Оценка
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Утверждает контракты на продажу</li><li>2. Принимает решения по предоставлению кредитов покупателям</li><li>3. Сверяет документы по отгрузке с контрактами на продажу</li><li>4. Готовит счета-фактуры по отгруженной продукции</li><li>5. Ежедневно отслеживает дебиторскую задолженность и поступление платежей по счетам</li><li>6. Сверяет полученную оплату с выставленными счетами</li><li>7. Готовит анализ возрастной структуры дебиторской задолженности</li><li>8. Принимает меры по погашению неоплаченной вовремя дебиторской задолженности</li><li>9. Вносит данные и обновляет файлы покупателей</li><li>10. Подготавливает выписки по покупателям</li><li>11. Утверждает все бартерные операции</li><li>12. Утверждает заказы на поставку</li><li>13. Сверяет счета поставщиков с заказами на поставку</li><li>14. Вносит данные и обновляет файлы поставщиков</li></ol>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов (продолжение )

Функции	Оценка
<p>15. Проверяет ежедневно рабочие файлы, чтобы определить какие расчеты нужно произвести сегодня</p> <p>16. Утверждает платежи по погашению кредиторской задолженности</p> <p>17. Доставляет платежные поручения в банк</p> <p>18. Проверяет и утверждает заявки на мелкую наличность</p> <p>19. Производит наличные расчеты</p> <p>20. Оперативно управляет движением денежных средств на основе недельных бюджетов</p> <p>21. Составляет бюджеты и прогнозы по движению денежных средств (от средне- до долгосрочных)</p> <p>22. Проводит анализ ликвидности</p> <p>23. Определяет потребность в оборотных средствах</p> <p>24. Устанавливает и поддерживает отношения с банками и инвестиционными учреждениями</p> <p>25. Организует получение краткосрочных банковских кредитов, если необходимо</p> <p>26. Обеспечивает долгосрочное финансирование, при необходимости</p> <p>27. Участвует в подготовке бизнес-планов, инвестиционных меморандумов и т.д.</p>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Отдел финансов

---

Функции	Оценка
<p>28. Проводит анализ возможностей инвестирования и предложений по продаже активов</p> <p>29. Собирает и анализирует информацию о финансовых рынках (инфляция, процентные ставки, валютный курс и т.д.)</p> <p>30. Производит операции с ценными бумагами</p> <p>31. Проводит финансовый анализ для облегчения принятия управленческих решений</p> <p>32. Обеспечивает руководство предприятия согласованными финансовыми данными</p>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Плановый отдел

Функции	Оценка
33. Рассчитывает плановые производственные затраты	
34. Составляет производственные планы	
35. Разрабатывает бюджеты для подразделений и предприятия в целом	
36. Отслеживает выполнение планов, проводит анализ отклонений от планов	
37. Подсчитывает фактические постоянные и переменные издержки	
38. Анализирует структуру и динамику затрат	
39. Анализирует отклонения от запланированных затрат	
40. Предлагает методы снижения затрат	
41. Подсчитывает точки безубыточности	
42. Подсчитывает вклады на покрытие	
43. Анализирует маржу прибыли по отдельным видам продукции\производственным линиям	
44. Ценообразование (совместно с маркетингом и сбытом)	
45. Участвует в разработке бизнес-планов	
46. Предоставляет руководству предприятия согласованную информацию	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Бухгалтерия

Функции	Оценка
<p>47. Своевременно вносит проводки в журналы, чтобы отразить продажу и соответствующую дебиторскую задолженность</p> <p>48. Принимает наличность, подготавливает приходно-кассовые ордера</p> <p>49. На основании банковской выписки и ежедневного журнала наличности регистрирует поступление средств и ликвидацию задолженности</p> <p>50. Ведет учет по бартерным операциям</p> <p>51. Своевременно вносит проводки в журналы для отражения закупок и соответствующей кредиторской задолженности</p> <p>52. Своевременно вносит проводки в журналы для регистрации ликвидации задолженности по мере осуществления платежей</p> <p>53. Ведет учет расхода мелкой наличности</p> <p>54. Закрывает главную бухгалтерскую книгу в конце каждого месяца</p> <p>55. Готовит налоговую отчетность и осуществляет налоговые платежи в соответствии с налоговыми законами и нормами</p> <p>56. Готовит обязательную статистическую отчетность</p> <p>57. Предоставляет руководству предприятия согласованную информацию</p>	

# Оценка финансовой функции предприятия

## Организация финансовых функций

	Оценка
<p>58. Объединены ли все отделы, выполняющие финансовые функции (включая финансовый, плановый отделы и отдел ценных бумаг, и пр.) под руководством финансового директора \ заместителя директора по финансам?</p> <p>59. Всегда ли операции и учет \ контроля разделены в вашей организации?</p> <p>60. Существует ли последовательный обмен информацией между финансовым отделом, плановым отделом и бухгалтерией?</p> <p>Имеет ли отделы соответствующую внутреннюю структуру для выполнения необходимых функций?</p> <p>61. Финансовый отдел</p> <p>62. Плановый отдел</p> <p>63. Бухгалтерия</p> <p>Имеет ли отдел профессиональных сотрудников для выполнения необходимых функций?</p> <p>64. Финансовый отдел</p> <p>65. Плановый отдел</p> <p>66. Бухгалтерия</p>	
<p>Суммируйте ваши баллы по всем 66 вопросам:</p> <p style="text-align: center;"><b>ВАША ОБЩАЯ ОЦЕНКА</b> <input data-bbox="1348 1364 1691 1433" type="text"/></p>	

## Анализ результатов

---

<i>Баллы</i>	<i>Оценка финансовой функции вашего предприятия</i>
0-33	Многие финансовые функции на вашем предприятии не выполняются или выполняются плохо. Вашему предприятию необходимо радикально реорганизовать свои финансовые службы.
34-66	Вашему предприятию необходимо значительно усовершенствовать существующие финансовые функции и развить недостающие финансовые функции.
67-99	Необходимо дальнейшее усовершенствование финансовых функций/устранение дублирования усилий.
100-132	Ваше предприятие обладает хорошо развитыми финансовыми функциями. Тем не менее, дополнительные преимущества могут быть получены в ходе дальнейшего усовершенствования.

# Сегодняшний семинар был посвящен вопросам внедрения перестройки структур

---

## *Основные пункты семинара:*

- Стадия внедрения является второй стадией в общем процессе реорганизации финансовой функции.
- Фаза внедрения состоит из пяти шагов, каждый из которых играет важную роль в общем успехе реорганизации:
  - Объединение усилий: группе реорганизации, состоящей из руководителей высшего звена, необходимо взять процесс реорганизации в свои руки
  - Творческий подход: необходимо разработать план детальной реорганизации
  - Разработка внедрения: на основе плана реорганизации готовится план внедрения, который включает вопросы тактики
  - Внедрение: чем детальнее и тщательнее будут разработаны планы реорганизации и внедрения, тем легче будет само внедрение
  - Обратная связь: разработать критерии, по которым можно судить об удачной или неудачной реорганизации



## Возможные действия слушателей после семинара

---

*В целях продуктивного применения полученных на семинаре знаний, предлагаются следующие действия:*

- Ознакомьте свое высшее руководство с материалами семинара.
- Предложите идею реорганизации своим коллегам по работе и добейтесь их поддержки.
- Предложите сделать некоторые изменения, которые могли бы быть полезны для предприятия и изменить мнение руководства о финансовой функции предприятия
- Свяжитесь с квалифицированными консультантами по управлению, если Ваше предприятие решит прибегнуть к услугам других организаций для реорганизации финансовой функции.
- Посетите другие семинары для более глубокого понимания других основных принципов, необходимых для реорганизации финансовой функции.