

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

СОДЕРЖАНИЕ

БЕЗОПАСНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

- 2 21 правило безопасной работы с дебиторкой

ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

- 6 Какая кредиторка недопустима для компании

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ОПТИМИЗАЦИЯ

- 10 Пошаговая инструкция для поиска лишних затрат

БЮДЖЕТЫ И ПЛАНЫ

- 14 Как упростить разработку бюджетов с помощью Excel

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- 18 Чем не должен заниматься финансовый директор

21 ПРАВИЛО БЕЗОПАСНОЙ РАБОТЫ С ДЕБИТОРКОЙ

Какие задачи решал автор: повысить оборачиваемость дебиторской задолженности, свести к минимуму объемы просроченных и безнадежных долгов.

За счет чего: утвердить лимиты дебиторской задолженности и максимальную отсрочку платежа для каждого покупателя, разработать отчеты для мониторинга финансовой дисциплины клиентов.

Ключевой совет: не реже двух раз в год оценивайте платежеспособность дебиторов, если показатели ухудшились, ужесточайте условия сотрудничества.



Анна Глазкова,
заместитель генерального директора по экономике и финансам биотехнологической компании «ФОРТ», член экспертного совета журнала «Финансовый директор»

Далеко не все дебиторы нарушают сроки оплаты по объективным причинам. Некоторые воспринимают просрочку как бесплатную альтернативу банковским кредитам. Есть несколько простых, но действенных правил, которые помогут обезопасить компанию от таких клиентов.

ЧЕТЫРЕ МЕТОДА ЗАЩИТЫ ОТ ПРОСРОЧЕННЫХ ДОЛГОВ

Еще до начала сотрудничества попросите потенциальных покупателей представить заверенные в налоговой инспекции копии бухгалтерского баланса и поквартального отчета о финансовых результатах за два-три года. Пусть приложат копии учредительных документов и свидетельства о государственной регистрации. Удостоверьтесь, что компания не подпадает под признаки фирм-однодневок, оцените ее платежеспособность и деловую репутацию.

1. Оцените деловую репутацию. Проверьте на сайте ФНС, относится ли адрес регистрации компании к массовым. Удостоверьтесь, что ее не ликвидируют по решению ФНС, а генеральный директор не числится в реестре дисквалифицированных лиц. Выяснить, не выступает ли покупатель ответчиком по судебным искам, поможет картотека Высшего арбитражного суда. Если по результатам проверки благонадежность контрагента вызывает сомнения, договаривайтесь о работе по 100-процентной предоплате или откажитесь от сделки.

2. Убедитесь, что отчетность достоверна. Выясните, не зависил ли клиент намеренно выручку или прибыль. Вас должна насторожить текущая кадровая ситуация среди топ-менеджеров, частая смена аудиторов, снижение доли выручки от продаж в совокупных доходах, большая прибыль при дефиците собственных средств.

3. Контролируйте платежеспособность.

Удостоверьтесь, что дебитор сможет платить по счетам. Рассчитайте четыре показателя платежеспособности, перечисленные в таблице 1. Если они хуже нормативов, значит, будут просрочки. Существенные колебания могут говорить о проблемах с ликвидностью, сомнительных сделках и неэффективном управлении.

Не ограничивайтесь проверкой только новых клиентов. Текущих дебиторов также оценивайте не реже двух раз в год.

4. Проанализируйте денежные потоки клиента. Подготовьте отчет о движении денежных средств косвенным методом по данным бухгалтерского баланса клиента. Он поможет понять, откуда поступили деньги на счета компании и на какие цели ушли. Например, если кредиторка возросла, а кредитный портфель сократился, значит, покупатель закрывает кредиты. Рост товарных запасов может говорить о высокой доле неликвидов.

ДВА ЛИМИТА ДЛЯ ДЕБИТОРОВ

Прежде чем заключать договор с новым покупателем, ответьте на два вопроса: какую отсрочку платежа ему предоставить и на какую сумму выделить лимит. Убедитесь, что условия сотрудничества выгодны вашей компании и не требуют дополнительных расходов.

1. Определите максимальную отсрочку платежа. Сопоставьте минимальную рентабельность продаж вашей компании и стоимость заемного или собственного капитала.

ПРИМЕР 1

В ООО «Альфа» обратился потенциальный покупатель с просьбой отгрузить товар в долг на 100 000 руб. Минимальная рентабельность продаж – 5 процентов.

Для финансирования дебиторки придется взять кредит по ставке 20 процентов годовых, или 0,056 процента в день ($20\% : 360 \text{ дн.}$). Отсюда максимальный период отсрочки

ТАБЛИЦА 1. Нормативы ключевых показателей платежеспособности

Показатель	Норматив
Абсолютная ликвидность	От 0,2 до 0,25
Текущая ликвидность	От 1,2 до 2
Обеспеченность обязательств компании активами	1
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	≤ 1

платежа клиента – 89 дней ($(100\,000 \text{ руб.} \times 5\%) / (100\,000 \text{ руб.} \times 0,056\%)$).

2. Рассчитайте лимит дебиторской задолженности. Чтобы определить сумму допустимой задолженности для покупателя, ориентируйтесь на его среднемесячный объем закупок и их периодичность. Решите, как часто пересматривать лимиты: раз в год или только когда клиент закупает меньше, чем договаривались.

ПРИМЕР 2

Среднемесячный объем продаж покупателю ТД «Омега» – 21 354 руб. Периодичность отгрузок – 0,3 раза в месяц. Отсрочка платежа 21 день или в пересчете на месяцы – 0,7 мес. ($21 : 30$). По оценкам коммерческой службы, объемы продаж до конца года не изменятся. Максимально допустимая дебиторская задолженность для ТД «Омега» – 49 826 руб. ($21\,354 \text{ руб.} / 0,3 \text{ раза/мес.} \times 0,7 \text{ мес.}$).

ШЕСТЬ АРГУМЕНТОВ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Чтобы дебиторы платили вовремя, зафиксируйте в договоре скидки за досрочную оплату и штрафы за просрочку. Заранее договоритесь о безакцептном списании денежных средств.

1. Начисляйте бонусы за досрочную оплату. Это может быть прямой процент от дебиторки или списание части долга в конце года.

ТАБЛИЦА 2. Отчет о структуре дебиторской задолженности (фрагмент)

Контрагент	Долг на 01.04.16 г., руб.	Текущая дебиторская задолженность, руб.
ОА «Спектр»	790 000	0
ООО «Альфаснаб»	649 191	0
ТД «Омега»	349 077	349 077
<...>	<...>	<...>
Итого	4 450 800	695 070

ПРИМЕР 3

Компания «Альфа» отгружает продукцию с отсрочкой платежа. Для расчета бонусов за досрочную оплату финансовая служба использует стоимость факторинга – 25 процентов годовых. Отсюда бонус за день – 0,07 процента (25% : 360 дн.). Дебитор оплатил товар на 15 дней раньше. Его вознаграждение составит 1,05 процента от суммы дебиторки (0,07% × 15 дн.).

2. Введите штрафы. Закрепите в договоре штрафы и пени за нарушение платежной дисциплины. Чем они выше, тем больше шансов, что дебитор не затянет с оплатой.

ПРИМЕР 4

В типовом договоре компании «Альфа» есть прогрессивная шкала, по которой начисляют штрафы за несвоевременную оплату. При задержке платежа на 10 дней дебитор выплачивает 0,1 процента долга. Если он не перечислит деньги в течение 20 дней, пени вырастут до 0,5 процента.

3. Настаивайте на безакцептном списании денежных средств. Так удастся погасить дебиторку в срок, но в пределах остатка на счете. Уговорить покупателя на безакцептные платежи сложно. Подумайте, что предложить взамен. Например, дополнительные скидки.

4. Согласуйте цены и сроки оплаты. Установите в договоре базовую стоимость. А также укажите, на сколько процентов вы поднимете ее, если клиент вовремя не переведет деньги. Чем позже платеж, тем больше надбавка. Но учитите, что налоговики неоднозначно относятся к таким сделкам. Будьте готовы отстаивать позицию в суде.

5. Прекратите отгружать продукцию и оказывать услуги. Включите в договор условие о том, что поставщик вправе приостановить отгрузку следующей партии товаров до тех пор, пока покупатель не оплатил предыдущую.

6. Потребуйте предоставить залог. Заручитесь банковской гарантией или поручительством собственников компании-покупателя.

ДВА ОТЧЕТА ДЛЯ КОНТРОЛЯ

Контролировать платежи помогут два отчета: о структуре дебиторки и работе с ней.

1. Сформируйте отчет о структуре дебиторской задолженности. Отрадите в нем общую дебиторку, выделите просроченные, сомнительные и безнадежные долги (см. таблицу 2). Ежедневно оценивайте, как изменилась доля плохих долгов. Пересмотрите условия работы с теми, кто не платит вовремя.

2. Составьте отчет о работе с дебиторкой. Попросите коммерсантов и юристов регуляр-

	Просроченная дебиторская задолженность, руб.				В том числе задолженность, руб.	
	0–30 дней	31–60 дней	61–90 дней	от 90 дней	сомнительная	безнадежная
	0	790 000	0	0	0	0
	0	0	649 191	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	<...>	<...>	<...>	<...>	<...>	<...>
	500 000	1422 297	649 191	1080 491	475 256	708 933

но сообщать, что сделали для возврата долгов. Пусть расскажут, о чем договорились с дебиторами, сколько исков передали в суд.

Формируйте отчет о работе с дебиторкой ежемесячно или еженедельно в зависимости от суммы просроченного долга и числа контрагентов.

СЕМЬ СПОСОБОВ ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ

Если покупатель все же не оплатил, постарайтесь с ним договориться. Отказывается исполнять обязательства? Тогда обратитесь с иском в суд или передайте его долги коллекторам.

1. Постарайтесь договориться с дебитором. Выясните, почему компания не платит. Если раньше она выполняла свои обязательства вовремя и в полном объеме, договоритесь о реструктуризации долга.

В исключительных случаях можно продлить отсрочку без санкций. Решение зависит от значимости клиента, объемов закупок и истории сотрудничества.

2. Утвердите график погашения долгов. Если покупатель готов выполнить свои обязательства, согласуйте новый график погашения дебиторской задолженности, в котором распишите суммы и сроки возврата.

3. Уступите долги клиентов факторинговой компании. Если удалось договориться


о факторинге без регресса, сможете получить деньги практически в момент отгрузки товаров покупателю. Все риски, связанные с платежной дисциплиной клиентов, берет на себя фактор.

Факторинговые компании крайне неохотно работают с одним-двумя дебиторами. Передать придется практически всех клиентов, которые пользуются отсрочкой платежа.

4. Передайте проблемные долги коллекторам. Один из основных критериев, по которому коллекторы оценивают стоимость своих услуг, – возраст долга. Чем быстрее компания передаст дебиторскую задолженность, тем дешевле ей обойдутся услуги коллекторов.

5. Продайте долги клиента. Попробуйте продать долги клиента его контрагентам. Будьте готовы к тому, что они будут настаивать на значительном дисконте.

6. Обратитесь в правоохранительные органы. Если контрагент не реагирует на претензии, письма и звонки, напишите заявление о мошенничестве в правоохранительные органы, копию отправьте дебитору. Такие меры не гарантируют, что долг сразу вернут. Но, возможно, дисциплинируют клиентов.

7. Подайте иск в суд. Если клиент отказывается платить или продолжает тянуть время, подайте на него иск в суд. Оцените возможные последствия и приготовьтесь к длительной судебной процедуре. 

КАКАЯ КРЕДИТОРКА НЕДОПУСТИМА ДЛЯ КОМПАНИИ

Цели: ужесточить контроль кредиторской задолженности, не допустить необоснованного роста обязательств перед поставщиками и подрядчиками.

Что делать: определитесь, как считать целевую и предельную для компании кредиторку, регламентируйте правила управления этой задолженностью.

Ключевой совет: следите за стоимостью кредиторки во времени. Порой выгоднее заплатить из собственных средств или за счет кредита, а не покупать в долг.



Андрей Кузнецов,
финансовый директор
компании «Пятый
Сезон»

Кредиторская задолженность – хороший способ профинансировать оборотный капитал. Главное, не увлекаться и не брать на себя обязательства, которые не сможете выполнить.

Чтобы вовремя платить поставщикам и не допускать чрезмерных долгов, мы разработали политику управления кредиторской задолженностью. Если у вас такого документа нет, возьмите наш за образец (скачайте регламент в «Дополнительных материалах» к статье. – Прим. ред.).

Политика управления кредиторкой определяет:

- какая доля в целевой структуре капитала приходится на кредиторскую задолженность;
- по каким показателям ее контролировать;
- как рассчитать предельное значение кредиторки;
- когда нецелесообразно соглашаться на отсрочку поставщика;
- как составить бюджет задолженности;
- в каком порядке погашать долги;
- кого назначить ответственным за кредиторку.

Рассмотрим каждый пункт подробно.

ОПИШИТЕ ЦЕЛЕВУЮ СТРУКТУРУ КАПИТАЛА

Определите целевую структуру капитала и долю кредиторки в ней. Подход к финансированию зависит от специфики отрасли, фазы развития предприятия и стратегических целей. Наша компания за счет кредиторской задолженности покрывает максимум половину переменной части оборотного капитала. Но есть и другие варианты. Например, рискованная модель – операционная деятельность только за счет кредиторки. Или противоположная крайность – финансировать оборотные активы из дол-

госрочных источников. См. варианты с разным уровнем риска в таблице на стр. 63.

ВЫБЕРИТЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Чтобы управлять кредиторской задолженностью, выберите контрольные показатели и установите для них целевые значения. Необходимый минимум:

- период оборота кредиторки;
- период оборота дебиторки;
- доля кредиторки в оборотном капитале;
- коэффициенты текущей и мгновенной ликвидности.

Когда рассчитываете целевую задолженность, учитывайте соотношение дебиторки и кредиторки. Общая рекомендация – период оборота дебиторки меньше, чем кредиторки. Однако если вы не знаете абсолютные величины, то это правило не поможет. Мы сопоставляем показатели собираемости по дебиторской задолженности и выплат по кредиторской.

ПРИМЕР 1

Кредиторская задолженность оборачивается за 30 дней, а дебиторская – за 45 дней. Их среднемесячные величины соответственно равны 45 млн руб. и 90 млн руб. Проверяем отношение:

$$90 \text{ млн руб.} \times \frac{30 \text{ дн.}}{45 \text{ дн.}} > 45 \text{ млн руб.} \times \frac{30 \text{ дн.}}{30 \text{ дн.}}$$

Это значит, что за месяц из дебиторки инкассируем 60 млн руб., а уплатим по кредиторке – 45 млн руб. Если нарушим неравенство, то в будущем не хватит денег на оплату поставщикам.

РАССЧИТАЙТЕ ПРЕДЕЛЬНУЮ КРЕДИТОРКУ

Пределная кредиторка не должна превышать целевой уровень – долю в оборотном капитале.

Если неравенство из примера 1 не соблюдается, то сократите допустимую задолженность

на столько, чтобы оно выполнялось. Следите за двумя критериями:

- кредиторская задолженность в пределах, установленных требованиями к структуре капитала и нормативам финансовой устойчивости;
- показатели деловой активности и ликвидности соответствуют нормативам.

Показатели отслеживайте ежемесячно и, если есть негативные отклонения, снижайте уровень кредиторки, чтобы оба критерия выполнялись.

ОЦЕНИТЕ, НУЖНА ЛИ КРЕДИТОРКА

Продавец предлагает скидки за досрочную оплату. Чтобы оценить, выгодно ли использовать кредиторку, сопоставьте бонус со сроком оплаты и выразите стоимость товарного кредита в процентах в год:

$$r = \frac{d}{1-d} \times 100\% \times \frac{365}{T-P}$$

где r – стоимость кредиторской задолженности (упущенная выгода), % в год;

d – скидка, % от стоимости закупки;

T – период отсрочки платежа, дн.;

P – период действия скидки, дн.

Ставку r сравните со стоимостью кредита в банке. Если цена кредиторки выше, то во время действия скидки выгоднее взять краткосрочный заем и погасить задолженность до срока.

ПРИМЕР 2

Поставщик предлагает скидку 2 процента при оплате в течение 10 дней. Отсрочка платежа – 30 дней. Тогда фактическая стоимость кредиторской задолженности:

$$\frac{0,02}{1-0,02} \times 100\% \times \frac{365}{30-10} = 36,5\%$$

Это дорого, можно привлечь деньги дешевле. Например, взять кредит в банке и заплатить за поставку в период, когда действует скидка.

ТАБЛИЦА. Варианты финансирования

Показатель	Оптимальная модель	Минимальный риск	Максимальный риск
Внеоборотные активы, руб.	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Постоянная часть оборотных активов, руб.	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Переменная часть оборотных активов, руб.	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Капитал, руб.	41 000 000	41 000 000	41 000 000
Долгосрочная задолженность, руб.	15 000 000	18 000 000	9 000 000
Кредиторская задолженность, руб.	3 000 000	0	9 000 000
Доля кредиторки в оборотном капитале, %	33	0	100
Чистая прибыль, руб.	6 000 000	5 700 000	6 600 000
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	3	–	1
ROE, %	14,6	13,9	16,1

Если компания заключила контракт с иностранными контрагентами на условиях отсрочки платежа, то выгоду от использования кредиторской задолженности могут съедать курсовые разницы. Сопоставьте потери на росте курса валюты с тем, сколько вы заработаете, если не заплатите поставщику сразу. Сравните рентабельность активов по EBITDA с вероятными потерями из-за волатильности курса. Если она выше, соглашайтесь на отсрочку.

ПРИМЕР 3

Компания заключила контракт с иностранным поставщиком. Она ожидает, что в период оплаты курс валюты вырастет на 5 процентов, а рентабельность по EBITDA – на 4 процента. Фирме не надо ждать, пока истечет отсрочка, а погасить обязательства из собственных средств или за счет краткосрочного займа, если ставка по нему меньше стоимости кредиторки.

СОЗДАЙТЕ БЮДЖЕТ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С ПРИОРИТЕТАМИ

Чтобы требование погасить долг не стало неожиданностью для компании, ведите бюджет кредиторской задолженности. Ответственных за него укажите в политике управления кредиторкой.

ПРИМЕР 4

Компания «Альфа» в мае заключила договор на поставку товара. По условиям сделки она заплатит 150 тыс. долл. в сентябре (на 36-й неделе с даты договора). Рост курса по предварительным оценкам к тому моменту превысит доходность краткосрочных инвестиций – вкладов и т.д. Из-за сезонности спроса денежных потоков в сентябре недостаточно, чтобы покрыть все выплаты.

Финансовый менеджер распределил сумму так, чтобы она соответствовала денежным потокам: с 31-й недели по 30 тыс. долл. еженедельно.

Продумайте, как исполнять обязательства перед поставщиками, если денег недостаточно. Правила опишите в политике управления кредиторской задолженностью. Можно действовать так:

- оцените, возможно ли привлечь беспроцентный заем у дочерней или материнской структуры;
- перераспределите выплаты по другим проектам;
- попросите контрагента продлить отсрочку платежа;
- если денег по-прежнему нет, попробуйте получить кредит в банке.


Не оплачивайте все счета подряд, если средств не хватает. Ранжируйте кредиторов по важности и погашайте долги перед ними в зависимости от ранга. Наивысший приоритет у основных поставщиков, которым нет альтернативы, а также у тех, кто может обратиться в суд с требованием о банкротстве. Если поставщики прощают небольшие просрочки и это не влияет негативно на отношения, назначьте им низкий рейтинг. Но не злоупотребляйте. Как назначать приоритеты поставщикам, когда менять их – опишите эти правила в политике управления кредиторкой. В документе утвердите и порядок действий:

- если входящие денежные потоки покрывают выплаты в бюджете кредиторской задолженности, тогда оплачиваем по графику;
- если денежные потоки разбалансированы, перераспределяем выплаты так, чтобы согласовать с входящим потоком;
- если денег нет, выбираем подходящий вариант финансирования.

НАЗНАЧЬТЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА КРЕДИТОРКУ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ

Когда неизвестно, кто согласовывает кредиторку сверх лимита, кто решает, платить вовремя или нет, кто договаривается о новой отсрочке, политика управления кредиторской задолженностью в компании останется только на бумаге.

Исправьте ситуацию – выберите, какие подразделения, какие сотрудники отвечают за каждый пункт политики, и перечислите в самом документе. Один из вариантов:

- казначейство или бухгалтерия контролирует своевременность оплаты по счетам;
- бюджетный контролер проверяет, согласуются ли выплаты поставщикам с денежными потоками компании, поддерживает установленный уровень кредиторки;
- служба закупок контактирует с поставщиком, если нужно договориться о новых условиях отсрочки платежа. 

fd.ru

Скачайте образец положения об управлении кредиторской задолженностью.

Пройдите по ссылке «Дополнительные материалы» в этой статье.

ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОИСКА ЛИШНИХ ЗАТРАТ

Какую задачу решал автор: найти дополнительные возможности сократить расходы.

За счет чего: аудит бизнес-процессов, устранение дублирующихся процедур и непроизводительных затрат, инвентаризация основных расходов.

Ключевой совет: проводите инвентаризацию расходов не реже чем раз в год.



Руслан Шведков,
финансовый директор
компании «БНС Групп»,
АССА

Даже если вы уже сократили в компании все крупные статьи затрат, всегда найдутся расходы, от которых можно избавиться и сэкономить значительную сумму. Например, со временем появляются лишние процедуры, подразделения дублируют работу друг друга, как следствие, затраты растут. Чтобы обнаружить дополнительные резервы для оптимизации, проводите аудит бизнес-процессов.

ШАГ 1. НАЗНАЧЬТЕ АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Для начала определите, кто будет проводить аудит: сотрудники компании или привлеченные консультанты. Если у компании нет денег на оплату услуг сторонних специалистов, поручите проверку службе внутреннего контроля и аудита либо создайте специальную комиссию. Обязайте работников оказывать проверяющим всестороннюю помощь и содействие: предоставлять документы, доступ к информационным базам, отвечать на вопросы и прочее. Для этого разработайте специальное положение, в котором закрепите права и полномочия ревизоров. Включите в состав комиссии руководителей структурных подразделений и специалистов финансовой службы. Например, экономиста или финансового менеджера. Основная задача этого коллегиального органа – описать, как сейчас выстроены бизнес-процессы, где скрываются непроизводительные затраты и где есть резервы для экономии.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Мария Ступакова, заместитель финансового директора
по учету и отчетности компании «Лента», АССА

Многие процессы в компании могут быть излишне перегружены многоуровневыми согласованиями, перепроверками, детализацией. Все это отнимает время сотрудников, требует дополнительных расходов.

Оцените, что можно упростить. Например, раньше в учетной системе мы создали три склада для учета разного рода сырья, которое по сути хранилось в одном и том же помещении. После анализа процесса и обсуждения с коллегами, какая им нужна информация и отчеты, решили их объединить в один склад собственного производства. Это значительно облегчило учет, стало меньше бумажной работы, снизились трудозатраты. И итоговую отчетность проще анализировать.

Для каждого бизнес-процесса определите два-три ключевых показателя. Таких, по которым можно судить об эффективности работы и целесообразности затрат на процесс. Показатели могут быть натуральными, например расход сырья на единицу готовой продукции. Или стоимостными – выручка на одного менеджера по продажам. Уточните у руководителей подразделений, по каким критериям они оценивают эффективность, или определите значения экспертным путем, отталкиваясь от самой большой статьи расходов на процесс. Если возможно, оцените показатели на начало периода (например, на начало квартала) и на текущий момент либо сопоставьте со средним значением по отрасли. Для логистики можно оценить:

- скорость обработки заявки и доставки заказа клиентам;
- стоимость часа работы транспорта и т. д.

Если обнаружите нестыковки в бизнес-процессах, лишние действия, непроизводительные затраты – все, что ухудшает ключевые показатели, обсудите на заседании комиссии. Решите, как их устранить.

ПРИМЕР

Компания «Альфа» производит облицовочный кирпич. При аудите производственного процесса выяснилось, что расходы на основное сырье (глину) за последние два года возросли на 20 процентов. Более детальный анализ показал, что из-за систематических поломок собственных грузовиков компания дополнительно оплачивает услуги по транспортировке сырья. В итоге решили отказаться от собственного автопарка и привлечь стороннюю транспортную компанию. Ее предложение оказалось более выгодным, чем прайс на доставку грузов поставщика. В итоге удалось реализовать собственные автомобили и сократить до нуля расходы на техническое обслуживание и ремонт.

ШАГ 2. ПРОВЕДИТЕ ИНВЕНТАРИЗАЦИЮ РАСХОДОВ

В рамках каждого бизнес-процесса проведите инвентаризацию расходов. Поручите эту работу специалистам финансовой службы. Результаты удобнее оформить в виде таблицы (см. стр. 46). Укажите подразделения, ответственные за каждую статью затрат. Совместно со

Об авторе

Руслан Шведков

опыт:

в сфере финансов более 15 лет. Работал в компаниях Sun Interbrew, PwC, Wienerberger, Бовис Ленд Лиз Интернешнл.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ: создал финансовую службу с нуля, автоматизировал бухгалтерский, налоговый и управленческий учет, привлекал финансирование.

ТАБЛИЦА. Результаты инвентаризации затрат (фрагмент)

Бизнес-процесс	Показатели эффективности			Статьи затрат
	Наименование	Значение на 01.01.2016	Значение на 01.06.2016	
Закупки	Средняя цена закупки сырья, руб.	12 000	14 500	Закупка сырья
	Стоимость 1 часа работы автотранспорта, руб.	800	850	Доставка сырья со склада поставщика
Производство	Средняя себестоимость выпуска, руб.	500	525	Содержание и техническое обслуживание оборудования
				Коммунальные расходы на работу производственного оборудования (электроэнергия, вода, газ и пр.)
	Выработка на одного работника производства, шт /мес.	100	90	Оплата труда производственного персонала и социальные отчисления
				Обучение персонала

специалистами юридического отдела изучите все договоры, которые к ней относятся. Подумайте, стоит ли и дальше работать на условиях, закрепленных в документе, или лучше их пересмотреть.

Чтобы оптимизация издержек была реалистичной, оцените, как изменились расходы за период. Попросите сотрудников финансовой службы сформировать отчеты о затратах за два-три последних периода. Выясните у руководителей подразделений причину отклонений по каждой статье.

На заседании комиссии рассмотрите каждую статью затрат, выясните, что влияет на величину, как можно сэкономить: полностью отказать от тех или иных расходов, передать на аутсорсинг, нормировать и пр. Обсудите все

идеи, как оптимизировать издержки. Выберите из них те, которые можно применить без ущерба для бизнеса. Оцените возможную экономию.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Наталия Алексеева, финансовый директор
ГК «ТРИЭР», к. э. н.

В 2015 году мы сменили часть поставщиков, так как нашли продавцов с выгодными расценками. В итоге накладные расходы сократили на 20 процентов.

Для контроля производственных расходов регулярно анализируем технологические процессы и эффективность работы оборудования. Из-за неисправности последнего качество продукции может ухудшиться, а себестоимость вырасти.

	Ответственное подразделение	Бюджет на 2016 год, руб.	Способы оптимизации	Ожидаемая экономия, %
	Коммерческий отдел	2 695 000	Смена поставщика; закупка продукции по предоплате (скидки за досрочную оплату)	15
	Отдел логистики	896 000	Поиск поставщиков, которые самостоятельно доставляют сырье и материалы на склад покупателя; проведение тендера на перевозку грузов	10
	Производственный отдел	5 725 000	Модернизация оборудования; ремонт по гарантии	30
		2 518 000	Нормирование потребления электроэнергии; инструктаж сотрудников; замена ламп на энергосберегающие	15
	Производственный отдел	1 890 000	Перевод части сотрудников на почасовую оплату труда	5
		700 000	Обучение сотрудников без отрыва от производства (дистанционное обучение); обучение своими силами (разработка внутренних программ повышения квалификации)	10


ШАГ 3. МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ, ЧТОБЫ ОНИ ПРЕДЛАГАЛИ ВАРИАНТЫ ЭКОНОМИИ

Чтобы сотрудники были заинтересованы экономить деньги компании, разработайте программу мотивации. Установите премии для руководителей подразделений, если те снизят затраты по запланированному сценарию. Например, за сокращение затрат на электроэнергию на 10 процентов руководителю производственного отдела выплатите премию в размере половины ежемесячного оклада.

Организуйте конкурс рационализаторских предложений, рассматривайте все идеи работников. Выплачивайте премии за те из них, которые удалось реализовать на практике. Если

предложения требуют дополнительных вложений, сопоставьте их с эффектом от оптимизации. Инвестиции оправданны? Тогда утвердите смету расходов, назначьте ответственных сотрудников. Обязайте специалистов финансовой службы контролировать все расходы по смете. Удостоверьтесь, что деньги используют по целевому назначению.

Добейтесь, чтобы выплату премий согласовывали с вами – финансовым директором. Это позволит избежать необоснованных расходов и злоупотреблений со стороны сотрудников.

Кроме того, обяжите руководителей подразделений ежемесячно представлять в финансовую службу отчеты о реальных расходах и о том, как они оптимизируют издержки. 

Как упростить разработку бюджетов с помощью Excel



Павел Сухарев,
начальник отдела
планирования,
бюджетного контроля
и финансовой
отчетности сервисной
компании

Сформировать бюджет в Excel из нескольких таблиц – нетривиальная задача. Как правило, подразделения сдают бюджетные заявки в матричной форме (см. рис. 1 на стр. 81), где по строкам – статьи расходов или доходов, а по столбцам – периоды. Чтобы собрать из заявок сводный бюджет (см. рис. 2 на стр. 82), приходится преобразовывать их в линейные таблицы, где в строке один показатель и все аналитические признаки.

Трансформировать матричные таблицы в линейные, те в сводные, добавив и убрав аналитику, промежуточные и итоговые результаты – все эти операции отнимают время. Расскажу, как его сэкономить с помощью бесплатной надстройки для Excel Power Query.

Допустим, у нас на руках бюджеты продаж двух структурных подразделений компании: дирекции № 1 и № 2. Оба бюджета идентичны по структуре и расположены на двух листах одной книги MS Excel (см. рис. 1 на стр. 81). Для примера бюджеты упростили. В них лишь количество и типы покупателей, общая и удельная выручка, детализированные по месяцам.

Необходимо составить сводный бюджет продаж (см. рис. 2 на стр. 82) со следующими аналитическими признаками:

- календарный период (квартал);
- дирекция (№ 1 или № 2);
- тип клиента (крупные, средние, малые).

КАК ПРЕОБРАЗОВАТЬ ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И ЗАГРУЗИТЬ ИХ В POWER QUERY

Чтобы Power Query воспринимал бюджеты Дирекций № 1 и № 2 как источник данных, их необходимо перевести в формат таблиц MS Excel и присвоить им имена. Для этого выделяем нужный диапазон ячеек и на вкладке «Главная» кликаем по «Форматировать как таблицу». В раскрывшемся списке стилей выбираем любой вариант оформления и нажимаем «ОК». На вкладке «Конструктор» изменяем имя таблицы на «План_Дир_1» и «План_Дир_2» соответственно.

Загрузим бюджеты подразделений в Power Query. Кликаем по любой ячейке таблицы «План_Дир_1», переходим на вкладку «Power Query» и выбираем команду «Из таблицы» (блок «Данные Excel»). Откроется окно редактора запросов (см. рис. 4 на стр. 83).

РИСУНОК 1. Бюджет структурного подразделения компании

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Тип клиента	Статья	2015.12	2016.01	2016.02	2016.03	2016.04	2016.05	2016.06	2016.07	2016.08	2016.09	2016.10	2016.11	2016.12
2	"Крупные"														
3		Активные	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
4		Новые	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5		Удельная выручка	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
6		Выручка	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000	250 000	260 000	270 000	280 000	290 000	300 000	310 000	320 000
7															
8	"Средние"														
9		Активные	40	43	46	49	52	55	58	61	64	67	70	73	76
10		Новые	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11		Удельная выручка	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
12		Выручка	40 000	43 000	46 000	49 000	52 000	55 000	58 000	61 000	64 000	67 000	70 000	73 000	76 000
13															
14	"Малые"														
15		Активные	300	315	330	345	360	375	390	405	420	435	450	465	480
16		Новые	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
17		Удельная выручка	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
18		Выручка	30 000	31 500	33 000	34 500	36 000	37 500	39 000	40 500	42 000	43 500	45 000	46 500	48 000

Выберем вкладку «Главная» – «Заккрыть и загрузить». Программа закроет редактор, а таблицу выгрузит на новый лист книги. Для удобства работы переименуем его на «Запрос_План_Дир_1». Повторите те же шаги с таблицей «План_Дир_2». Другой вариант сохранить запрос – в форме активного соединения. Так таблицы останутся доступными только в редакторе Power Query, а сам файл с бюджетами не разрастется.

КАК ДОБАВИТЬ К ТАБЛИЦАМ С БЮДЖЕТАМИ НОВЫЙ СТОЛБЕЦ

Наша цель – свести бюджеты продаж дирекций № 1 и № 2 в один общий документ. Если объединить таблицы в первоначальном виде, будет неясно, к какой из дирекции относятся те или иные цифры. Добавим в структурные бюджеты столбец «Дирекция», а его ячейки заполним значениями «Дирекция_1» и «Дирекция_2» соответственно.

Перейдем на лист «Запрос_План_Дир_1», на вкладке «Power Query» выберем команду «Запустить редактор». В меню редактора, на вкладке «Добавить столбец», кликнем по «Добавить пользовательский столбец».

В открывшейся форме в поле «Имя нового столбца» введем значение «Дирекция», а в поле «Пользовательская формула» – выражение вида = «Дирекция_1» (см. рис. 3 на стр. 82). Сохраним изменения («Главная» – «Заккрыть и загрузить»). Программа добавит и заполнит столбец «Дирекция» как в запросе, так и в таблице на листе «Запрос_План_Дир_1». Повторим эти же шаги для дирекции № 2.

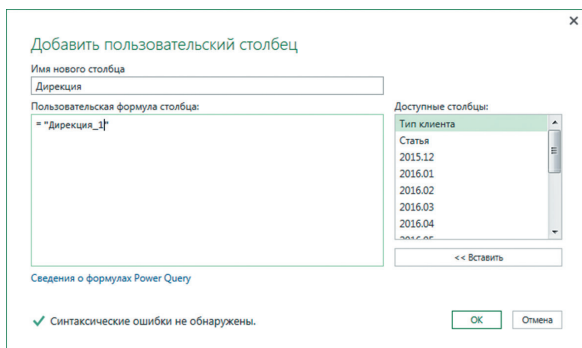
КАК ОБЪЕДИНИТЬ БЮДЖЕТЫ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В ОДНУ ТАБЛИЦУ

Бюджеты структурных подразделений готовы к объединению. Зайдем в область «Запросы книги», выберем запрос «План_Дир_1». Вызовем контекстное меню правой кнопкой мыши и кликнем по «Добавить». В диалоговой форме в дополнение к уже активному запросу укажем вторую таблицу для объединения – «План_Дир_2». Программа создаст новый запрос, переименуем его на «План Совместный» (см. рис. 5 на стр. 83).

Как только сохраним изменения в запросе («Главная» – «Заккрыть и загрузить»), программа выгрузит объединенную таблицу на новый лист.

РИСУНОК 2. Консолидированный бюджет продаж

Названия строк	2016.1КВ	2016.2КВ	2016.3КВ	2016.4КВ	Общий итог
■ "Крупные"	1 170	1 350	1 530	1 710	5 760
Дирекция_1	660	750	840	930	3 180
Дирекция_2	510	600	690	780	2 580
■ "Малые"	165	188	210	233	795
Дирекция_1	99	113	126	140	477
Дирекция_2	66	75	84	93	318
■ "Средние"	342	405	468	531	1 746
Дирекция_1	138	165	192	219	714
Дирекция_2	204	240	276	312	1 032
Общий итог	1 677	1 943	2 208	2 474	8 301

РИСУНОК 3. Добавление столбца в Power Query

Для удобства работы присвоим новому листу имя «Запрос Совместный».

КАК ЗАПОЛНИТЬ ПУСТЫЕ ЯЧЕЙКИ

В бюджете продаж обеих дирекций в столбце «Тип Клиента» есть пустые ячейки (см. рис 1 столбец 1 на стр. 81). Как следствие, в первом столбце объединенного запроса «План Совместный» (см. рис. 5 на стр. 83) в ранее незаполненных ячейках сохранится значение «null». Для дальнейшей работы с запросами ячейки со значением «null» необходимо заменить на типы клиентов, соответствующие разделам бюджета. Для этого кликнем правой кнопкой мыши по заголовку столбца «Тип Клиента», в открывшемся меню выберем команду «Заполнить» – «Вниз».

КАК ПРЕОБРАЗОВАТЬ ТАБЛИЦУ В ЛИНЕЙНУЮ СТРУКТУРУ ДАННЫХ

Чтобы получить сводный бюджет продаж и потом его без труда анализировать, преобразуем исходные таблицы в линейные. Такие, где в одной строке – одна цифра и все признаки: тип клиента, статья, дата. В Power Query это можно сделать командой «Отменить свертывание столбцов».

Перейдем в область «Запросы книги», выберем запрос «План Совместный». Выделим все столбцы с датами в заголовках. Далее кликнем по «Отменить свертывание столбцов» (вкладка «Преобразование») и в преобразованной таблице изменим заголовок столбца «Атрибут» на новое значение – «Месяц».

КАК ОЧИСТИТЬ БЮДЖЕТ ОТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ СТАТЕЙ

Объединенный запрос «План Совместный» содержит данные об удельной выручке, количестве новых и активных клиентов, которые были в бюджете дирекций № 1 и № 2. Эти сведения в сводном бюджете продаж не нужны, поэтому их необходимо удалить. Зайдем в область «Запросы книги», выберем запрос «План Совместный», откроем фильтр колонки «Статья» и снимем галочки напротив «Активные», «Новые», «Удельная выручка».

КАК ДОБАВИТЬ НОВУЮ АНАЛИТИКУ

Если нужно представить плановые показатели в агрегированном виде, для каждого нового признака потребуется дополнительная справочная таблица. Добавим в наш бюджет поквартальный разрез. Создадим новую таблицу «Дата» с двумя столбцами: месяц и квартал. Перечислим в ней все месяцы из анализируемого периода в таком же формате, как и в структурных бюджетах. Рядом с каждым месяцем укажем его квартал. Загрузим таблицу в Power Query.

РИСУНОК 4. Редактор запросов Power Query

The screenshot shows the Power Query Editor window. The main area displays a data table with columns for months from 2016.01 to 2016.12. The rows are categorized into 'Персонал' (Personnel), 'Услуги' (Services), and 'Материалы' (Materials). The 'Персонал' section includes 'Услуги' (Services) and 'Зарплата' (Salary). The 'Услуги' section includes 'Услуги' (Services) and 'Зарплата' (Salary). The 'Материалы' section includes 'Услуги' (Services) and 'Зарплата' (Salary). The table contains numerical data for each category across the months.

РИСУНОК 5. Автозаполнение пустых ячеек в запросе Power Query

This screenshot is similar to Figure 4, showing the Power Query Editor. It illustrates the process of auto-filling empty cells. In the 'Персонал' section, the 'Зарплата' (Salary) row for 'Услуги' (Services) shows zeros for the months from 2016.01 to 2016.12, indicating that the data has been auto-filled.

Объединим вспомогательную таблицу с таблицей «План Совместный». В разделе «Запросы книги» меню Power Query выберем «План Совместный», кликнем по нему правой кнопкой. Далее в контекстном меню – «Слияние запросов», вторая таблица «Дата», совпадающие столбцы «Месяц» (см. пример в Excel). В появившемся столбце «NewColumn» установим фильтр «Квартал» и сохраним изменения в запросе. По той же схеме можно добавить признак «Регион», «Группа товаров».

КАК СФОРМИРОВАТЬ ИТОГОВЫЙ БЮДЖЕТ

Остался заключительный этап – с помощью конструктора сводных таблиц представить «План Совместный» в формате бюджета продаж.

Нажимаем на кнопку «Сводная таблица» (вкладка «Вставить»). В открывшейся форме в поле «Таблица или диапазон» выбираем диапазон ячеек – таблица «План Совместный». Настраиваем макет: в появившейся форме в качестве поля для добавления в отчет указываем: «Тип клиента», «Дирекция», «Значение» и «Квартал». В области «Название строк» указываем поля «Тип клиента» и «Дирекция», в области «Название столбцов» – «Квартал», в области «Значения» – «Сумма по полю значение». Вот и все, сводный бюджет продаж готов (см. рис. 2 на стр. 82).

fd.ru

Подписчики журнала, зарегистрированные на сайте fd.ru, могут скачать исходные таблицы и бюджет, собранный с помощью Power Query. Пройдите по ссылке «Дополнительные материалы» к этой статье.

ЧЕМ НЕ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Помимо управления финансовой службой финансовый директор принимает участие в работе других подразделений компании. Какие функции и в каком объеме выполнять, а какие – нет. В каких случаях целесообразно перевести смежные отделы под свое руководство...



Мария Тихомирова,
финансовый директор
ООО «Петрол Плюс
Регион», эксперт
«Системы Финансо-
вый директор»

Функции финансового директора можно разделить на три части: общеадминистративные, управление отделами, отвечающими за планирование, контроль и учет, а также участие в управлении нефинансовыми отделами.

К общеадминистративным функциям относятся:

- согласование крупных договоров и основных регламентов;
- подписание финансовых и юридических документов;
- оптимизация затрат;
- подбор специалистов или согласование кандидатов на вакантные позиции в финансовой службе.

Среди прямых обязанностей финансового директора управление:

- бухгалтерским учетом;
- казначейскими операциями;
- управленческим учетом;
- бюджетированием;
- инвестициями;
- налоговым контролем.

Финансовый директор может участвовать в руководстве или руководить:

- отделом информационных технологий;
- отделом персонала;
- отделом снабжения;
- юридическим отделом;
- отделом внутреннего аудита.

КОНТРОЛЬ НАД IT

Если IT-отдел обслуживает только собственные подразделения (например, как в торговых или производственных организациях), то его подчинение обоснованно передать финансовому директору. Когда IT-услуги –

Когда лучше исключить IT-отдел из финансовой службы

По мере развития компании во внутреннюю информационную систему могут подключаться новые значимые участки. Например, производство, продажи, склад, управление персоналом, логистика и пр. Как следствие, доля финансовой службы в общем объеме задач информатизации сокращается. Финансовому директору нет смысла отвечать за автоматизацию тех участков, которыми он не руководит и даже не может на них повлиять.

Важно сбалансировать интересы подразделений. Часто при автоматизации взгляды служб на методы решения задач различаются. Особенно

если речь идет о задачах, находящихся на стыке их бизнес-процессов. И если IT-отдел входит в финансовую службу, это приведет к перекосу в приоритетах автоматизации.

Если проект автоматизации масштабный и касается многих областей, руководитель IT-отдела не должен подчиняться ни одному из функциональных руководителей. Так он сможет оставаться максимально объективным, разобраться в спорных ситуациях, найти компромиссы между автоматизируемыми подразделениями и, следовательно, решать задачи по автоматизации компании эффективнее.

профильный бизнес (в интернет-компаниях, банках, дата-центрах, компаниях связи), то это недопустимо.

Финансовый департамент выступает заказчиком многих информационных систем компании. Например, для бухучета, бюджетирования и контроля, документооборота и т.д. А также определяет необходимость автоматизации процессов или их совершенствования, обсуждает возможные варианты с руководителем IT-отдела, принимает решение о целесообразности работ, сравнивая стоимость разработки с преимуществами новой системы, предъявляет требования к функционалу системы, устанавливает и контролирует сроки разработки и (или) внедрения систем.

Узкопрофессиональные вопросы и организацию работы системных администраторов выполняет непосредственно руководитель IT-отдела – он будет находиться в большей степени в административном подчинении у финансового директора, чем в функциональном.

РАБОТА С ОТДЕЛОМ ПЕРСОНАЛА

Когда отдел персонала в основном занимается кадровым учетом, а штат компании достаточно

однороден и нет большой текучки сотрудников, это подразделение можно оставить в подчинении финансового директора.

Если же в компании сложная система мотивации персонала, состав сотрудников разноплановый по специальностям и квалификации, есть специальные программы по обучению, а новых работников подбирают собственными силами, то отдел лучше выделить в обособленное структурное подразделение. При этом под контроль финансового директора необходимо вынести те решения по персоналу, которые влияют на затраты: общий размер фонда оплаты труда и мотивационные программы, затраты на тренинги, поиск новых сотрудников и т.д.

Если в компании бюджетный процесс организован сверху вниз, то задача финансового директора – довести до сведения руководителя отдела персонала размер бюджета расходов на персонал на будущий период. В свою очередь, функции отдела персонала – решить, как выполнить этот бюджет, каких сотрудников, сколько и на какую зарплату принять на работу, кого сократить и т.д.

В меньшей степени финансовый директор должен влиять:

- на методики проведения интервью с соискателями, способы отбора и неденежной мо-

Какие проекты могут входить в компетенцию финансового директора

Для работы над различными внутренними проектами можно создать подразделение. В его задачи может входить разработка и сопровождение проектов, нацеленных на повышение качества и эффективности работы сотрудников компании:

- системы внутреннего контроля, которая позволит контролировать работу;
- внедрения новой учетной системы;
- интеграции новой компании в единые бизнес-процессы холдинга и т.д.

тивации персонала, за исключением тех, что касаются финансовой службы;

- процесс формирования корпоративной культуры и командного духа, так как здесь применяются навыки психологии, знания о поведенческих особенностях и системах ценностей людей.

В компетенцию финансового директора входит контроль взаимодействия отдела персонала с финансовой службой:

- с планово-экономическим отделом – следить за своевременным поступлением комментариев отдела персонала о фактическом фонде оплаты труда, разъяснениями об отчислениях из фонда зарплаты для правильного их планирования и т.д.;
- бухгалтерией – подводить итоги работы и рассчитывать размер премии, проверять, что порядок ее начисления доведен до сведения каждого сотрудника.

ФИНАНСОВЫЕ ЗАДАЧИ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ

Если функции отдела снабжения ограничены закупкой офисных и расходных материалов, где номенклатура достаточно стабильна, колебания цен на товары и регулярность поставок не слишком критичны для бизнеса, то это подразделение вполне может находиться в подчинении у финансового директора. В этом случае достаточно:

- утвердить единый регламент закупок – прописать в нем правила приобретения по каждой категории номенклатуры (указать перечень поставщиков или брендов, зафиксировать максимальную цену). Отдельно стоит отметить порядок согласования покупки позиций, отсутствующих в регламенте или выбывающих из его условий;
- контролировать соблюдение требований этого регламента, например, разработав специальный документ.

В производственных и торговых предприятиях, где закупают сотни наименований товаров, в крупных объемах и у большого количества по-

ставщиков, где необходимо отслеживать оборачиваемость запасов, контролировать качество товара, лучше выделить отдел снабжения в отдельное структурное подразделение. В этом случае финансовый директор будет участвовать в работе отдела в части:

- учета сырья и материалов;
- нормирования оборачиваемости запасов;
- проверки оптимальности объема запасов;
- оценки эффективности управления запасами;
- планирования и контроля закупок.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Финансовый директор может полностью руководить юридическим отделом, если в функции последнего – только подготовка договоров и выдача доверенностей. Понадобится разработать и утвердить регламент подготовки и согласования типовых и нетиповых договоров.

Если в юридическом департаменте несколько отделов, которые отвечают за исковую, договорную и претензионную работу, готовят документы для тендеров, лучше обособить его от финансовой службы. Тогда финансовый директор может подключаться, если предстоит сделка с банком или реорганизация бизнеса.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

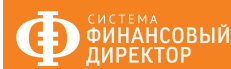
Формально внутренний аудит должен подчиняться только акционерам компании. Но, если акционеры территориально удалены, организацию работы отдела допустимо передать финансовому директору, а функциональное подчинение сохранить за акционерами. Финансовый директор по согласованию с комиссией по аудиту может давать сотрудникам отдела собственные задания на локальный аудит, например, дочерних компаний в другом регионе.

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Идеи новых продуктов или услуг, заявленные подразделениями компании, проходят оценку в отделе разработки новых продуктов или департаменте маркетинга.

В задачи финансового директора может войти:

- расчет финансовых показателей. Например, расходы на разработку продукта, его вывод на рынок, планирование производства в рамках имеющихся производственных мощностей;
- выбор критериев оценки и порядок утверждения новых продуктов;
- участие в защите нового продукта перед генеральным директором или собственниками. 🏢



1fd.ru

Получите пять примеров должностной инструкции финансового директора. Зайдите на сайт 1fd.ru и введите в поисковой строке фразу «Скачать инструкции».