



Как эффективно построить взаимодействие с другими подразделениями компании

АНТОН ЦЕХОВСКИЙ,
заместитель финансового директора
группы компаний ВВ Групп

Тел.: +7 (925) 005-85-00

E-mail: avt@vv-group.ru

О чем пойдет речь

1. Роль ФЭС в компании
2. Задачи ФЭС
3. Система взаимодействия с другими подразделениями
4. Основные проблемы коммуникации
5. Решения
6. Три кита успеха
7. Советы

Роль ФЭС в компании

Финансовая служба – это структурное подразделение, которое выполняет функции разработки, реализации и управления финансовой политикой компании, а также контроля и составления финансовой отчетности.

Целью ФЭС является формирование достоверной и своевременной отчетности, необходимой для принятия управленческих решений, направленных на достижение целей компании

Задачи ФЭС

- Оперативное управление финансами / казначейство
- Бюджетирование и планирование
- Анализ ФХД
- Привлечение заемных средств и управление оборотными активами
- Разработка и реализация инвестиционной политики
- Учет и отчетность (бухгалтерская, налоговая, финансовая, управленческая)

Система взаимодействия с другими подразделениями (ДО)



Основные проблемы коммуникации

- Чем занимается ФЭС?
- Запрос данных от ФЭС - отвлечение от основной работы или вмешательство в чужую работу?
- У нас свои отчеты, нам не нужны другие = задвоенность функций
- Различная точка зрения на одни и те же бизнес-процессы, различие в методологии сбора данных
- Отсутствие внутренних регламентов и зон ответственности
- Сложные и непонятные формы для заполнения
- Различия в профессиональной терминологии
- Психологический барьер (боязнь ошибок)

РЕШЕНИЯ

1. Регламентные документы: Положение о ФЭС

Начинать нужно с себя

Структура Положения о ФЭС

1. Организационно-функциональная структура, численность ФЭС

Указываются названия отделов, должностей, количество действующих и резервных штатных единиц

2. Основные цели и задачи ФЭС

Указываются привязка целей к стратегии компании, перечень задач для каждого отдела, которые ставятся перед ФЭС

3. Матрица ответственности

Строится таблица, в которой по вертикали расположены функции ФЭС, а по горизонтали – руководители и ключевые сотрудники ФЭС

4. Должностные инструкции для ключевых сотрудников ФЭС

Структура Положения о ФЭС

5. Порядок взаимодействия сотрудников

Отражается внутренний порядок – между отдельными сотрудниками и (или) структурными подразделениями компании и внешний – с выделенными в Положении заинтересованными лицами (например, гос.органами, налоговыми и пр.)

6. Порядок разрешения конфликтных ситуаций

Указывается порядок подачи предложений и замечаний по цепочке «сотрудник отдела – руководитель подразделения – финансовый директор – генеральный директор/собственник»

7. Оценка финансового директора и ФЭС

Составляется список и описание показателей (в денежном и натуральном выражении) при выполнении которых работа ФЭС признается успешной

8. Заключительные положения

Фиксируется порядок согласования и утверждения Положения о ФЭС, срок его действия, процедура внесения изменений и ознакомления сотрудников, хранение

РЕШЕНИЯ

2. Анализ информационных систем

Все, что можно взять из учетных программ, надо брать без дополнительных запросов в другие подразделения

- Точки ввода информации
Кто? Какие данные? В какие учетные системы?
- Системы хранения данных
*Сколько учетных систем в компании?
Как хранится информация?*
- Взаимосвязь информационных систем компании
IT-инфраструктура, обмен данными

РЕШЕНИЯ

3. Анализ информационных потоков, замкнутых на ФЭС

- Анализ

Кто? Какие данные? В какие сроки?

- Реорганизация

*Схема движения данных и информации
Карта существующих связей*

- Описание информационных потоков и их движения

РЕШЕНИЯ

4. Централизация формирования и анализа управленческих отчетов

*Нет ничего более легкого, чем быть занятым,
и нет ничего более трудного, чем быть результативным*

Алек МакКензи

- Анализ потребности других подразделений

Исключение задвоенных функций

Выявление реальной потребности, а не обработка запросов

- Формирование единых форм корпоративной отчетности

Составление отчетов и описание показателей

- Разработка форм для заполнения исходных данных

Составление простых и понятных таблиц

РЕШЕНИЯ

5. Составление внутренних регламентов

- Описание бизнес-процессов

Единая методология

Единые правила взаимодействия

Единая терминология и система показателей

- Закрепление ответственности за подразделениями

Взаимосвязь с KPI

*Сбалансированная система по вертикали и согласованная по
горизонтали*

Исключение конфликта интересов

РЕШЕНИЯ

6. Преодоление психологического барьера

*Каждый хочет, чтобы его информировали честно,
беспристрастно, правдиво – и
в полном соответствии с его взглядами
Гилберт Честертон*

- Обучение пользователей работе с отчетами
 - Информационная поддержка*
 - Формирование аналитических записок к отчетам*
 - Изменение отношения других подразделений к работе ФЭС*
- Предварительное обсуждение всех отчетов
 - Влияние на результат работы подразделения*
 - Помощь в принятии управленческих решений*

Система взаимодействия с другими подразделениями



ТРИ КИТА УСПЕХА

- 1. Работа с реальной потребностью, а не просто обработка запросов***
- 2. Единые и понятные всем стандарты и методика отражения данных***
- 3. Влияние на результат работы подразделения, направленный на достижение целей компании***

СОВЕТЫ

- Описывая процедуры, уделяйте внимание сути, а не форме;
- Говорите простым и понятным языком;
- Предлагайте новые отчеты подразделениям;
- Обсуждайте все новые отчеты и запросы с подразделениями-заказчиками, ориентируйтесь на подразделение;
- Обучайте пользователей работе с данными;
- Находите подход к каждому руководителю.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

АНТОН ЦЕХОВСКИЙ,

заместитель финансового директора

группы компаний ВВ Групп

Тел: +7 (925) 005-85-00