

Содержание

| | |
|----------------|---|
| Введение | 7 |
|----------------|---|

Глава 1

| | |
|--|----|
| «Аналитическая фабрика» — будущее современной финансовой службы | II |
|--|----|

- | | |
|---|----|
| 1.1. Роль финансовой аналитики в контексте задач финансовой службы: необходимость трансформации процессов | II |
| 1.2. Бухгалтерская и стоимостная модели финансового анализа. Модель на основе ожиданий — перспектива финансовой аналитики | 24 |

Глава 2

| | |
|--|----|
| Анализ ликвидности и финансовой устойчивости: почему деньги есть, а состояние не очень? | 49 |
|--|----|

- | | |
|--|----|
| 2.1. Исследуем корректность структуры баланса: от анализа статей до построения матрицы фондирования и проведения GAP-анализа. Практика использования матрицы фондирования для контроля средств овердрафта | 49 |
| 2.2. NWC, EWC и WCR — показатели, за которыми нужно всегда следить | 70 |
| 2.3. Коэффициентный анализ ликвидности и платежеспособности: техника количественной и качественной оценки, расчет предельно допустимых значений с учетом специфики работы компании | 79 |
| 2.4. Определение минимального остатка средств на счете: использование техники VaR. Инструменты рационального остатка денежных средств | 92 |

| | |
|--|-----|
| 2.5. Оценка стоимости чистых активов..... | 120 |
| 2.6. Коэффициентный анализ финансовой устойчивости и долговой нагрузки компании. Обоснование оптимальной структуры баланса..... | 128 |
| 2.7. Анализ рыночных показателей устойчивости. Прогнозирование величины капитализации компании..... | 150 |
| 2.8. Техника проведения комплексной балльной и рейтинговой оценок финансовой устойчивости. Применение опыта участия в госзакупках..... | 173 |

Глава 3

Анализ эффективности деятельности компании:

| | |
|---|------------|
| бухгалтерская модель..... | 185 |
| 3.1. Анализ производственной эффективности (деловой активности): система показателей оборачиваемости и особенности их расчета, оценка длительности финансового, операционного и производственного циклов..... | 185 |
| 3.2. Анализ финансовой эффективности: система показателей прибыли и рентабельности, особенности расчета. Анализ качества прибыли. Влияние показателей рентабельности на риск выездной налоговой проверки. Взаимосвязь основных показателей на примере модели DuPont..... | 208 |
| 3.3. Как обеспечить компании устойчивый экономический рост: разбор показателя SGR..... | 279 |
| 3.4. Работаем с безубыточностью: техника проведения Cost-Volume-Profit-анализа..... | 286 |
| 3.5. Как повысить операционную эффективность компании: рационалируем ассортимент с помощью ABC-XYZ-HML-анализа..... | 311 |
| 3.6. «Дебют трех коней»: операционный (DOL), финансовый (DFL) и совокупный (DTL) рычаги, их влияние на эффективность работы компании..... | 346 |
| 3.7. Как с помощью операционной прибыли EBIT определить оптимальный уровень долговой нагрузки компании..... | 358 |

Глава 4

Анализ эффективности деятельности компании:

| | |
|---|-----|
| стоимостная модель | 375 |
| 4.1. Анализ денежных потоков компании: прямой и косвенный методы. Оценка свободного денежного потока (FCFF, FCFE и FCFD). Двух- и трехстадийные модели оценки стоимости компании..... | 375 |
| 4.2. Подходы к определению ставки дисконта. Модели расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC)..... | 399 |
| 4.3. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA). Построение матрицы принятия финансовых решений на основе взаимосвязи SGR и EVA..... | 452 |
| 4.4. Анализ эффективности деятельности компании на основе приращения ее рыночной стоимости (показатель MVA)..... | 470 |
| 4.5. Анализ показателей эффективности, основанных на рыночных оценках (TSR, MAR, OAR, TBR, WAI) | 472 |
| 4.6. Сравнительная характеристика бухгалтерских и стоимостных показателей эффективности деятельности компании | 478 |
| 4.7. Финансовые и натуральные мультипликаторы. Отраслевая применимость | 480 |
| 4.8. Построение финансового профиля компании: выбор ключевых показателей для проведения анализа | 510 |
| 4.9. Проведение внутренней и внешней финансовой реструктуризации компании по результатам аналитики | 524 |
| Литература..... | 539 |

Введение

Финансовый анализ — одна из важнейших составляющих в работе финансовой службы любой компании. От профессионализма и компетентности финансового аналитика напрямую зависят действия финансового директора по повышению эффективности бизнеса, обеспечению его устойчивости, реагированию на выявленные в процессе анализа факторы риска. Финансовый анализ необходим на каждой стадии жизненного цикла компании, а ее переход на новую стадию означает смещение акцентов финансовой аналитики, расширение направлений анализа и используемого инструментария.

Особо стоит отметить роль финансовой аналитики в банковской сфере при оценке кредитоспособности заемщиков, залогового обеспечения, профильных и непрофильных активов; для финансовых и инвестиционных компаний, осуществляющих портфельные инвестиции на фондовом рынке и проводящих сделки слияний и поглощений, для фондов прямых и венчурных инвестиций, при оценке потенциала и рисков компаний реального сектора и их ценных бумаг. Возможности современной финансовой аналитики обширны, применяемый инструментарий постоянно развивается, и крайне важно уметь грамотно его использовать.

Многие специалисты воспринимают финансовый анализ как нечто стандартизированное, шаблонное, где после «А» неизменно следует «Б». Однако в действительности так обстоит далеко не всегда. Аналитика — это еще и искусство, а аналитик — в некотором роде художник. Здесь также важны основа, оттенки, полутона. Ведь часто, визуализируя результаты, комментируя те или иные полученные значения, мы не можем дать им однозначную оценку. При этом если мы понимаем, что выявленный результат скорее негативен для компании, то должны объяснить,

почему именно, раскрывая проблему с разных сторон, добиваясь ее системного представления.

Очевидно, что каждая компания уникальна и то, что было разработано для одной, не подходит для другой. Аналитик должен уметь мыслить нестандартно, выходить за рамки уже устоявшихся шаблонов, креативить и изобретать, предлагать руководству новый взгляд на старые показатели, видеть взаимосвязи и уметь их отображать, подходить к изучаемым процессам с разных сторон.

Руководя финансовыми службами компаний абсолютно разной отраслевой специфики, выстраивая бизнес-процессы с нуля, я много раз убеждался в одном: финансовый анализ всегда стоит во главе угла. От того, насколько прозрачным будет для тебя бизнес, насколько ты сумел визуализировать его специфику в управленческой отчетности, зависят реальный успех и достижение целевых показателей, поскольку ключевые проблемные точки окажутся на поверхности. Именно поэтому будущее за трансформацией финансовой службы любой компании в «аналитическую фабрику», обеспечивающую потребности всех подразделений, и это будущее может наступить в сфере корпоративного менеджмента и культуры уже довольно скоро. При этом крайне важно, чтобы все участники бизнес-процессов говорили на одном финансовом языке, одинаково понимали термины и показатели. В расчетах существует множество особенностей, и это должно учитываться и приниматься всеми: и персоналом, и руководством, и акционерами. Особенно когда речь заходит о построении системы мотивации, соавторами которой выступают финансовый директор и аналитик.

Подготавливая данные, можно по-разному составить аналитическую записку, например так, чтобы сразу выделить проблемы и достижения, охарактеризовать динамику развития. Тогда совещания вместо вымученных докладов обо всем и ни о чем превращаются в продуктивные встречи рабочих групп специалистов и топ-менеджмента, где принимаются реальные решения, и результат этих решений в скором времени получает отражение в финансовой и управленческой отчетности. Да, возможно, не будет единства мнений относительно выхода из той или иной ситуации, однако куда важнее понимание того, что представленная информация — это достоверная картина, в ней ничего не приукрашено, только цифры и «ничего личного». Ведь задача аналитика — быть

предельно объективным и не упускать из виду даже незначительные аспекты в работе компании.

В рамках этой книги я поставил перед собой цель дать системное представление о современной финансовой аналитике, охарактеризовать особенности практических методов финансового анализа, показать четкую логику действий при проведении комплексной оценки финансовой устойчивости и эффективности бизнеса — всего того, с чем ежедневно приходится сталкиваться сегодня финансовому аналитику, а также обратить внимание специалистов на тонкости расчетов, которые редко затрагиваются в обсуждениях, познакомить читателя с интересными наработками российских и зарубежных авторов, описать применяемые на практике технологии.

Материал, который вы здесь найдете, я собирал в течение многих лет. Мне хотелось сделать его изложение максимально ориентированным на практическое использование, поэтому вы найдете здесь и мнения экспертов, и результаты прикладных аналитических исследований, в том числе моих собственных разработок и методик. Я попытался не просто обобщить наработанный опыт, но и подать его в интересной и доступной форме, насытив книгу различного рода «изюминками» и в то же время не перегружая ее информацией, не имеющей прямого отношения к основной теме.

Я сделал все, чтобы книга оказалась профессионально полезной и интересной, могла расширить практические знания и компетенции. Удалось это или нет — судить вам, уважаемые читатели! Буду признателен за ваши отзывы и пожелания, прислать которые можно на электронный адрес: vvolnin@gmail.com.

Глава 1

«Аналитическая фабрика» — будущее современной финансовой службы

1.1. Роль финансовой аналитики в контексте задач финансовой службы: необходимость трансформации процессов

Результатом комплексной финансовой аналитики должна быть оценка устойчивости финансового состояния и эффективности работы компании. Однако за этим скрывается широкий спектр задач и профессиональных компетенций, которыми должен обладать современный финансовый аналитик. Их реализации часто мешают серьезные препятствия, связанные преимущественно с организационной составляющей — перегруженностью специалистов и неправильным распределением работ. Изменение отношения к финансовой службе, ее миссии в компании, перестройка бизнес-процессов, построение полноценной аналитической функции и рост операционной эффективности — вот ключевые аспекты, которые требуют трансформации в работе финансовых служб.

Залог повышения эффективности работы специалистов финансовой службы — это прежде всего автоматизация процессов, внедрение ERP-систем, систем электронного документооборота, объединяющих на единой платформе работу всех структурных подразделений компании. Все это существенно повышает оперативность процессов, снижает временные затраты, связанные с вводом информации, ее сверкой, проверкой достоверности, акцептованием, консолидацией и последующей обработкой. Многие отчетные формы могут быть также автоматизированы;

организуя доступ к ним нужной категории сотрудников, специалисты финансовой службы сокращают свое время на рассылку и презентацию отчетов.

Высвободившееся время имеет смысл занять анализом данных, подготовкой заключений, экономической экспертизой, взаимодействием с подразделениями для повышения точности и объективности прогнозов, а также достижимости плановых показателей. Об этом нам красноречиво говорит статистика, отражающая передовые стандарты и опыт работы финансовых служб ведущих компаний. В соответствии с ней финансовые службы за счет автоматизации процессов и устранения рутинных участков работы на 20% больше времени тратят на проведение анализа, быстрее справляясь со сбором и подготовкой данных, что напрямую сказывается на качестве выводов и реализуемых решений (рис. 1.1).

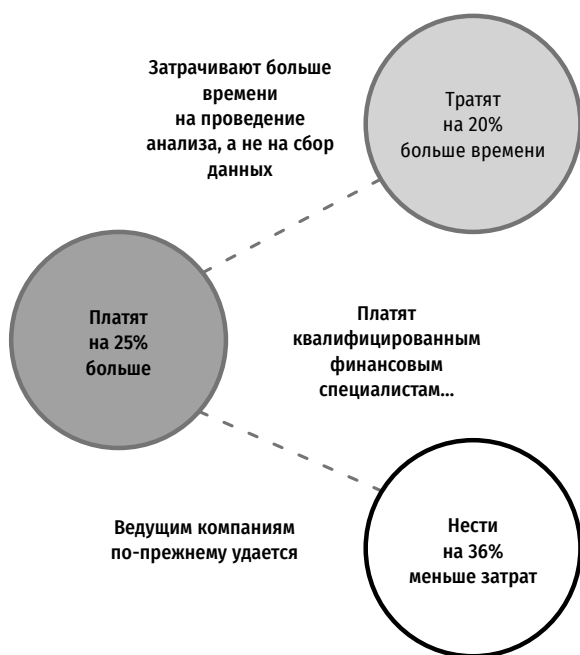


Рис. 1.1. Эффективность финансовой службы: что отличает ведущие компании*

* Активизация усилий: трансформация финансовой функции для повышения эффективности бизнеса. Отчет PWC о результатах сравнительного анализа финансовой функции за 2017 г. С. 3, <https://www.pwc.ru/ru/publications/finance-effectiveness-benchmark-report.html>.

Существует и более детальное распределение временных затрат специалистов финансовой службы. В отчете PWC отмечается, что даже в ведущих компаниях сотрудники финансовой службы посвящают только 60% рабочего времени анализу данных, а оставшееся время уделяют процедурам сбора, проверки и подготовки информации. В среднестатистической финансовой службе (если ориентироваться на данные медианных значений) распределение трудозатрат выглядит еще менее продуктивным: 50% времени тратится на анализ данных, 50% — на подготовительные процедуры*.

Очевидно, что перед нами серьезный парадокс. С одной стороны, финансовая служба, пожалуй, важнейшее подразделение, способное влиять на стоимость компании и формально отвечающее за этот показатель, а с другой — ее специалисты вязнут в операционной работе, тратя на нее большую часть времени, при этом на аналитические выкладки и обоснования его практически не остается.

В результате качество прогнозов, планов, рекомендаций часто оказывается невысоким, а принимаемые решения — недостаточно обоснованными. Более того, несмотря на всю значимость работы финансовой службы, вопросы ее автоматизации часто отодвигаются на второй план и решаются по остаточному принципу. Финансовая служба воспринимается как бэк-офис, для автоматизации которого достаточно покупки бухгалтерской программы (например, «1С: Бухгалтерия»), а прочие аналитические действия можно производить и в MS Excel. Напротив, приоритетными для автоматизации являются подразделения, составляющие фронт-офис компании и занимающиеся продажами, — на обеспечение их бесперебойной работы тратятся немалые средства. В результате такого организационного дисбаланса говорить об обеспечении компании качественной аналитикой не приходится. Более того, в подобных условиях эффективность работы финансовой службы снижается ввиду того, что для решения нарастающего объема задач и обработки увеличивающегося числа транзакций она вынуждена расширяться, часто за счет не самого квалифицированного персонала. Как результат рост финансовых затрат, высокие транзакционные издержки, связанные с обработкой

* Активизация усилий: трансформация финансовой функции для повышения эффективности бизнеса. Отчет PWC о результатах сравнительного анализа финансовой функции за 2017 г. С. 23, <https://www.pwc.ru/ru/publications/finance-effectivenessbenchmarkreport.html>.

информации (данные не консолидированы, обновляются несвоевременно, часто дублируются и неточны), низкая оперативность в предоставлении аналитической информации, серьезные разрывы между фактической информацией и данными, отраженными в аналитических отчетах, невозможность представления и аналитической обработки данных в режиме онлайн.

Лишь 24% своего времени специалисты финансовых служб уделяют подготовке информации и отчетов, содержащих рекомендации для компании по созданию дополнительной стоимости*. Невовлеченность финансовой службы в ключевые процессы, проведение анализа без глубокого понимания особенностей бизнеса, концентрация исключительно на вопросах оптимизации затрат, нежелание собственников инвестировать в автоматизацию работы финансовой службы, ее восприятие ими как затратного подразделения, «съедающего» деньги, и в силу этого постоянные попытки повысить эффективность работы службы за счет дополнительной загрузки действующего персонала лишь наращивают проблемы. Понимание того, как принимаемые решения отразятся на стоимости компании, зачастую отсутствует. Из-за того, что усилия финансовых специалистов не удается сконцентрировать на главном — подготовке правильных аналитических обоснований, большинство операционных решений принимается по принципу «давайте попробуем, а вдруг получится». Итог, как правило, одинаков — «проедание» выделенного бюджета без каких-либо положительных результатов.

Необходима трансформация взглядов на работу финансовой службы, и прежде всего это относится к собственникам бизнеса. Как известно, тот, кто не хочет кормить свою армию, будет кормить чужую, а это всегда обходится дороже. Необходимо избавляться от модели постоянного ручного управления и наращивать аналитический потенциал. Понимание ситуации в целом за счет аккумулирования всей финансовой и операционной информации, формирование развернутой аналитики, непосредственная ответственность за прогнозы и планы, а значит, и будущее компании требуют реорганизации бизнес-процессов. При этом инициатором изменений в работе компании должна становиться финансовая служба.

* Активизация усилий: трансформация финансовой функции для повышения эффективности бизнеса. Отчет PWC о результатах сравнительного анализа финансовой функции за 2017 г. С. 12.

Пабло Сконфьянца, руководитель финансовой службы маркетинга *British American Tobacco*:

«Новые инструменты создают для бизнеса больше возможностей для проведения собственного анализа, и тем не менее финансовой функции принадлежит очень важная роль с точки зрения умения видеть более широкую картину и создания акционерной стоимости»*.

По сути, финансовая служба должна трансформироваться в проектный офис, задача которого — отражение достоверной картины положения дел в компании, постоянное решение вопросов, связанных с повышением эффективности бизнеса, и формирование сценариев его развития. С одной стороны, такая финансовая служба работает на интересы структурных подразделений, например, активно взаимодействуя с коммерческой службой при выборе направлений продаж (консультируя по вопросам налогообложения, таможенных пошлин и др.), давая ей рекомендации по изменению ассортимента, или с технической службой, оценивая целесообразность закупки того или иного оборудования, сроки его окупаемости, влияние на стоимость бизнеса, а также при выборе приоритетных способов финансирования закупки. С другой стороны, каждое из подразделений компании является подотчетным финансовой службе, осуществляя свою деятельность в пределах установленных лимитов, сроков и KPI.

В этом плане современный финансовый директор — специалист, глубоко понимающий бизнес, драйверы его роста, потребности клиентов, предлагаемые продукты и каналы сбыта. В своем функционале он часто совмещает задачи финансового и операционного директора, становится инициатором изменений и новаций, постоянного повышения эффективности, устранения избыточных бизнес-процессов, их стандартизации и автоматизации. Для этого он должен активно взаимодействовать с подразделениями, учитывать их пожелания, доводить до них собственное понимание проблемных зон, закладывать принципы бережливости (определяя нормы расхода материалов и принимая активное

* Активизация усилий: трансформация финансовой функции для повышения эффективности бизнеса. Отчет PWC о результатах сравнительного анализа финансовой функции за 2017 г. С. 22.

участие в проработках), отрисовывать бизнес-процессы по принципу «как должно быть», обозначая места контроля и ответственных лиц, выстраивать мотивацию не с позиции достижения определенных KPI, а с точки зрения всего бизнес-процесса.

Будучи эффективным руководителем, финансовый директор формирует профессиональную команду, четко распределяет ответственность между специалистами, стандартизирует работу, вводит для каждого специалиста систему мотивации и чек-листы, позволяющие объективно контролировать его эффективность, активно развивает аналитическую функцию, создает своего рода «аналитическую фабрику», принимающую «заказы» на аналитическое сопровождение от различных подразделений и заинтересованных сторон. Привычная миссия финансовой службы, состоящая в проведении платежей и привлечении финансирования, смещается к задачам аналитического обеспечения и сопровождения бизнеса. Строить, не понимая того, что строишь, — это путь в никуда. Поэтому именно финансовый директор должен стать инициатором программы автоматизации, главная цель которой — объединение всей информации в едином контуре, что позволит обеспечить ее постоянную актуальность, создать необходимый для аналитики массив данных, добиться представления необходимой информации в удобном аналитическом виде и в результате повысить операционную эффективность подразделения.

Последовательная автоматизация трудоемких и рутинных процессов, введение в учетные системы (ERP) норм расхода и лимитов по статьям движения денежных средств высвобождают время для решения задач, направленных на повышение эффективности компании в целом. В частности, фокус внимания должен смещаться в сторону вопросов контроля и корректности протекания бизнес-процессов (задачи внутреннего контроля и управления рисками). При этом необходимо понимать, что возможности автоматизации все же ограничены. В качестве ориентира может выступать такая финансовая служба, сотрудники которой будут хотя бы 35% рабочего времени тратить на подготовку выверенных аналитических заключений и эффективное взаимодействие с другими подразделениями, повышать обоснованность и достижимость планов, улучшать качество прогнозов. Это значение позволит добиться наиболее интенсивного роста стоимости и с меньшими потерями проходить периоды кризиса (рис. 1.2, вариант 3).

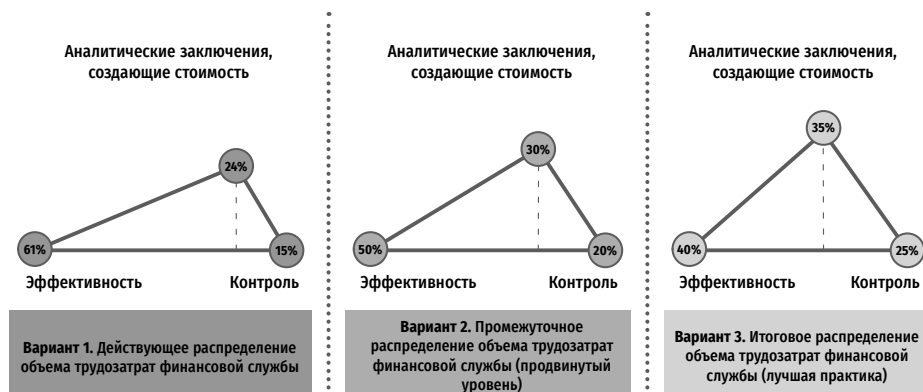


Рис. 1.2. Распределение объема трудозатрат финансовой службы: переход к стандартам лучшей практики

Мы видим, что аналитическая функция востребована на всех направлениях работы финансовой службы и не сводится к проведению комплексного финансового анализа. Развитая аналитическая функция, как непрерывно работающая «аналитическая фабрика», позволит руководству компании всегда получать главное — понимание реальной ситуации. Именно это является залогом успешных решений и долгосрочного роста. Неслучайно среди трех направлений, которые специалисты PWC выделяют как основные для повышения эффективности финансовой службы, присутствует группа процессов под общим названием «Понимание бизнеса» (рис. 1.3).

Отталкиваясь от этих направлений и процессов можно оценить уровень зрелости финансовой службы и степень развития аналитической функции. Далее приведена матрица, позволяющая ответить на вопрос, насколько развита аналитическая функция в компании и, следовательно, насколько деятельность финансовой службы приближена к стандартам лучшей практики (табл. 1).

Мое представление о ключевых направлениях работы финансовой службы несколько отличается от предложенного специалистами PWC. В частности, я выделяю ключевые рабочие зоны финансовой службы, которые, в свою очередь, сгруппированы по функциональным зонам. Как отдельное направление выделена базовая аналитическая функция, в рамках которой работа специалистов сфокусирована на проведении комплексного финансового анализа, расчете утвержденных показателей, составляющих финансовый профиль компании, стоимостных

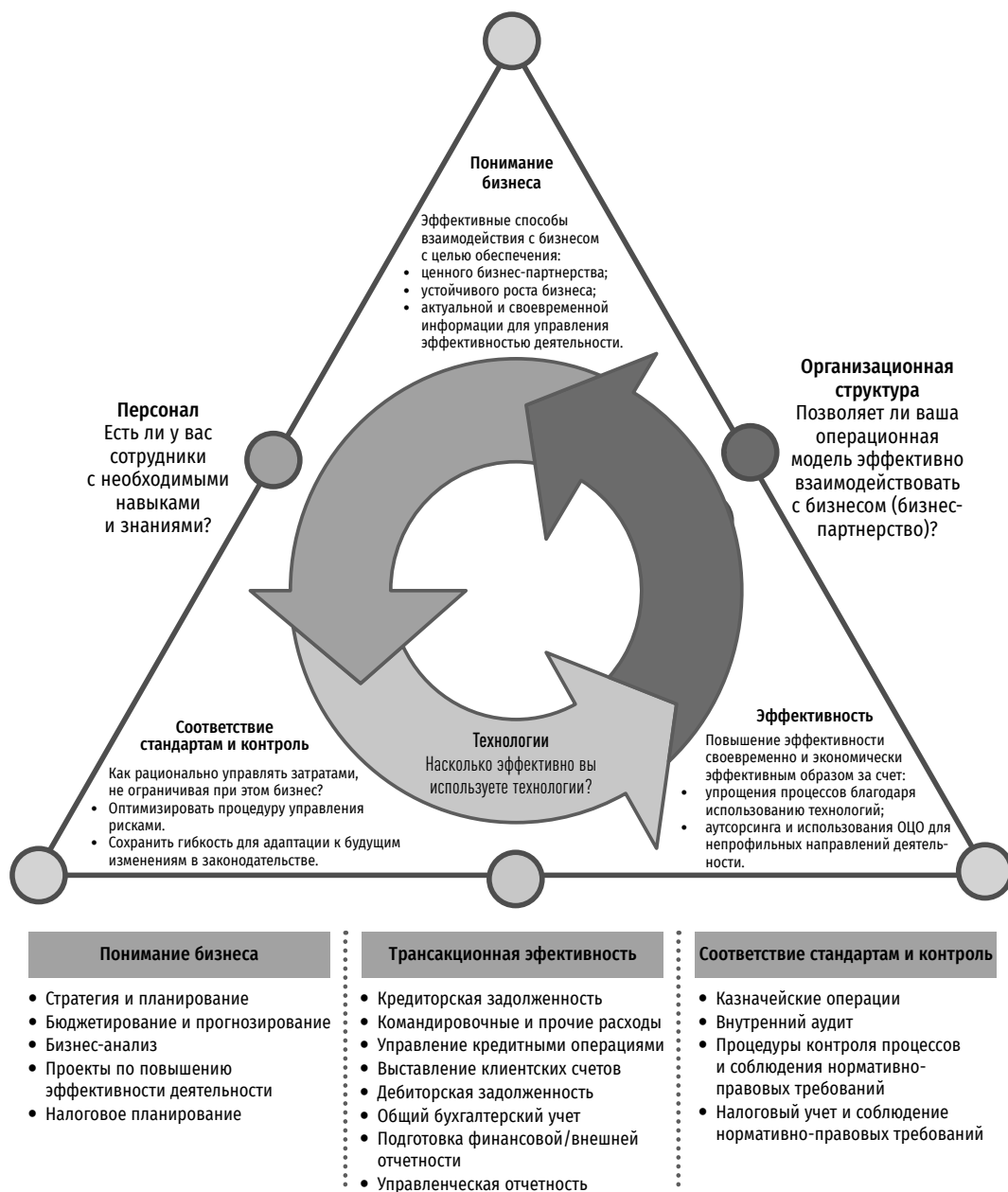


Рис. 1.3. Эффективность финансовой функции: направления, которые должны лежать в основе финансовой службы*

* Активизация усилий: трансформация финансовой функции для повышения эффективности бизнеса. Отчет PWC о результатах сравнительного анализа финансовой функции за 2017 г. С. 67.

Таблица 1. Особенности построения и функционирования финансовой службы в соответствии со стандартами лучшей практики

| Функциональные зоны финансовой службы (Function Framework) | | Инструменты реализации | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Расширенная аналитическая функция | Рабочие зоны финансовой службы (Framework) | Организационная структура финансовой службы | Персонал, его квалификация и рост | Политики, процедуры, регламенты отражения информации, проведения хозяйственных операций и ведения деятельности | Информационные системы, технологии хранения и защиты данных, интерфейсы загрузки/выгрузки данных |
| | Стратегия развития | Создан комитет по стратегии при совете директоров. Деятельность комитета находится в зоне постоянного внимания совета директоров. | Разработана финансовая модель бизнеса, позволяющая обосновать прогнозные финансовые результаты и стоимость компании. Проведено определение ключевых факторов, которые оказывают влияние на стоимость. Разработаны сценарии развития бизнеса компании и изменения ее стоимости. Стратегические и бизнес-планы актуализируются на регулярной основе. | Разработаны и утверждены среднесрочные и долгосрочные планы развития и инвестиционные программы. Проведена декомпозиция планов до уровня годового бюджета с помесячной разбивкой. | Стратегические цели и контролирующие их достижение КРП введены в ERP-систему. Бюджеты компании составлены с учетом необходимой динамики достижения стратегических целей. Сформирован модуль в ERP-системе, позволяющий руководству на ежедневной основе отслеживать динамику выполнения основных КРП. |
| | Бюджетирование | Постоянно функционирует бюджетный комитет на уровне правления. | Проводится регулярный план-фактный анализ исполнения бюджета, в том числе в разрезе подразделений. Изучаются факторы, которые привели к выполнению или невыполнению плана (факторный анализ). Определены сотрудники, ответственные за сбор и обработку данных, согласование показателей бюджетов. | Разработана финансовая структура, определены центры финансовой ответственности (ЦФО). Сформирована бюджетная модель, создан альбом бюджетных форм. Бюджеты подразделений, статьи доходов и затрат, поступлений и оттоков денежных средств согласованы со структурными подразделениями и утверждены на уровне совета директоров. Утверждена бюджетная политика и регламент ведения бюджетного процесса. | Бюджетирование ведется в рамках единого модуля, интегрированного в ERP-систему. Затратные статьи бюджетов в разрезе подразделений используются в качестве лимитов расходования денежных средств. Введены основные и дополнительные лимиты устанавливается предельно допустимый размер или процент отклонения) лимиты. Бюджетная модель интегрирована в ключевые процессы: закупки, производство, продажи, учет. Имеется понимание того, какие финансовые результаты должно показывать конкретное подразделение / специалист. |

Продолжение табл. 1

| Инструменты реализации | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Функциональные зоны финансовый службы (Function Framework) | Рабочие зоны финансовый службы (Framework) | 1 | 2 | 3 |
| | | Организационная структура финансовой службы | Персонал, его квалификация и рост | Политики, процедуры, регламенты отражения информации, проведения хозяйственных операций и ведения деятельности |
| Учетная функция | Управленческий учет и отчетность, система КРІ | Учетная функция полностью централизована и осуществляется головной компанией группы. Деятельность сотрудников подразделения (планово-экономическая служба / отдел финансового контроля) направлена на обслуживание интересов бизнеса в целом в рамках утвержденного бюджета. | Определены сотрудники, ответственные за сбор и обработку данных, подготовку аналитических заключений. | Утверждена политика в области управленческого учета (Положение о порядке ведения управленческого учета), описаны правила и сроки сбора данных, подготовки управленческой отчетности. Утверждены аналитические справочники, на основе которых осуществляется сбор, агрегирование и представление данных. Создан альбом форм управленческой отчетности, определены финансовые и нефинансовые показатели, которые требуют периодического мониторинга и по которым осуществляется контроль достижения целей. Описан порядок их расчета. Проведено распределение форм управленческой отчетности по категориям заинтересованных лиц: акционеры, совет директоров, правление, руководители подразделений/направлений. |
| | Финансовый учет и отчетность (Закрытие периода, консолидация данных, подготовка и сдача отчетности) | Учетная функция полностью централизована и осуществляется головной компанией группы. Деятельность сотрудников подразделения (бухгалтерии) направлена на обслуживание интересов бизнеса в целом в рамках утвержденного бюджета. Обеспечено четкое распределение ответственности между функционалом бухгалтерской службы и другими подразделениями. Решение дополнительных аналитических задач сведено к нулю. | Определены показатели (KPI) для оценки эффективности бухгалтерской службы, разработаны чек-листы для каждой категории сотрудников, проводится ежедневный мониторинг их исполнения. Организовано постоянное повышение квалификации специалистов по ключевым участкам работы бухгалтерской службы. | Деятельность ведется в рамках единого модуля (или отдельного ИТ-системы), интегрированного в ERP-систему компании. Интерфейсы загрузку/выгрузки данных автоматизированы. Данные финансового учета корректны и в полной мере отражают фактические результаты. Реализован электронный документооборот с контрагентами по обмену первичными документами, что снижает транзакционные издержки и сокращает время закрытия периода. |

Продолжение табл. 1

| | | Инструменты реализации | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Функциональные зоны финансово-аналитической службы (Function Framework) | Рабочие зоны финансово-аналитической службы (Framework) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Организационная структура финансовой службы | Персонал, его квалификация и рост | Политики, процедуры, регламенты отражения информации, проведения хозяйственных операций и ведения деятельности | Информационные системы, технологии хранения и защиты данных, интерфейсы загрузки/выгрузки данных |
| Базовая функциональная зона | | При необходимости специалисты бухгалтерской службы прилагаются в качестве экспертов при решении вопросов, связанных с оптимизацией налогов, иных видов затрат. Деятельность бухгалтерских служб дочерних компаний полностью координируется головной организацией. Головная организация осуществляет периодические контрольно-ревизионные выезды специалистов бухгалтерской службы в дочерние компании. | | Проведена гармонизация требований положений по бухгалтерскому учету, Налогового кодекса РФ с требованиями МСФО, разработаны трансформационные таблицы для подготовки финансовой отчетности в соответствии с требованиями МСФО. | |
| | Финансовый анализ | Аналитическая функция полностью централизована и осуществляется головной компанией группы. Деятельность сотрудников подразделения (планово-экономическая служба / отдел финансового контроля) направлена на обслуживание интересов бизнеса в целом в рамках утвержденного бюджета. | Определены показатели (KPI) для оценки эффективности аналитической функции, разработаны чек-листы для каждой категории сотрудников, участвующих в проведении аналитических процедур, проводится ежедневный мониторинг их исполнения. Усилия сотрудников сосредоточены на подготовке аналитических заключений, повышении точности прогнозов и планов. | Утвержден финансовый профиль компании, определена периодичность расчета входящих в него показателей. Утвержден перечень компаний, по которым проводится бенчмаркинг. Определены стоимостные и натуральные мультипликаторы, по которым проводится оценка стоимости компании. Во внутренних нормативных документах определены правила расчета показателей, особенности расчета стоимости капитала. | Деятельность ведется в рамках единого модуля (или отдельного ИТ-системы), интегрированного в ERP-систему компании. Интерфейсы загрузки/выгрузки данных автоматизированы. Потери информации, связанные с обработкой информации, минимизированы. Расчет большинства показателей автоматизирован, результаты выводятся на «Монитор руководителя». |

Продолжение табл. 1

| | | Инструменты реализации | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| Функциональные зоны финансово-хозяйственных функций (Function Framework) | Рабочие зоны финансовой службы (Framework) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Организационная структура финансовой службы | Персонал, его квалификация и рост | Политики, процедуры, регламенты отражения информации, проведения хозяйственных операций и ведения деятельности | Информационные системы, технологии хранения и защиты данных, интерфейсы загрузки/выгрузки данных |
| Контрольная функция | Внутренний контроль и управление рисками | <p>Определены владельцы рисков, которые несут ответственность за эффективное управление ими. Высшее руководство вовлечено в процессы контроля и управления рисками, подчеркивает значимость этих процессов в компании. Постоянно функционирует комитет по контролю и рискам на уровне правления.</p> | <p>Информация о рисках, принятых мерах качественно и своевременно раскрывается, доступна органам управления для принятия решений. Сформирована и постоянно актуализируется карта рисков. Определены показатели (KPI) для оценки эффективности контрольной функции, разработаны чек-листы для каждой категории сотрудников, участвующих в выполнении контрольных процедур и риск-менеджменте, проводится ежедневный мониторинг их исполнения.</p> | <p>Роль, обязанности и ответственность, связанные с процедурами контроля и управлением рисками, закреплены в положениях о подразделении, уставе и должностных инструкциях на всех уровнях управления. На уровне совета директоров утверждено положение о внутреннем контроле и управлении рисками. Данный документ описывает принципы, цели и процесс организации внутреннего контроля и управления рисками. Риски классифицированы и описаны. Для каждого риска создана информационная карточка, ведется реестр рисков. Утверждены планы действий сотрудников в случае наступления неблагоприятных ситуаций. Проводится периодическая проверка готовности служб к наступлению тех или иных рисков событий.</p> | <p>Внутренний контроль и управление рисками интегрированы в процессы стратегического планирования, бюджетирования, разработки новых продуктов и т.д. Используются индикаторы раннего обнаружения рисков. Внутренний контроль и управление рисками связаны с оценкой эффективности и премированием. Используются инструменты имитационного моделирования рисков и сценарный анализ. Деятельность ведется в рамках единого модуля (или отдельной ИТ-системы), интегрированного в ERP-систему компании. Регулярно проводится отраслевой бенчмаринг, результаты которого отражаются в системе.</p> |
| | Управление эффективностью и затратами | <p>Существует четкое распределение ответственности между подразделениями, зафиксированное в положениях об отделе/службе. Большая часть обслуживающих функций сосредоточена в головной компании, что позволяет сократить транзакционные издержки, избежать дублирования функций, сократить избыточный персонал и улучшить систему контроля.</p> | <p>Для каждой категории персонала сформирована матрица профессиональных компетенций, деловых и личностных качеств сотрудников. С учетом специфики бизнес-процессов разработаны системы вознаграждения и мотивации для каждой категории сотрудников, поставлены конкретные целевые нормативы (KPI), руководителями осуществляется ежедневный контроль их выполнения. В компании существует программа развития сотрудников и кадрового резерва. Сотрудники проходят периодическую аттестацию, проводится ежеквартальная оценка удовлетворенности сотрудников. Реализуется программа подготовки заместителей руководителей, позволяющая проводить безболезненную ротацию управленческого звена, стимулировать внутреннюю конкуренцию.</p> | <p>Для каждой категории сотрудников разработаны должностные инструкции, учитывающие специфику бизнес-процессов подразделения, выделенные зоны контроля. Сотрудники ознакомлены (под подпись) со всеми регламентами, положениями и инструкциями, связанными с выполнением ими своих профессиональных обязанностей. Каждый сотрудник понимает цели развития компании и разделяет ее корпоративную культуру.</p> | <p>Деятельность большинства сотрудников автоматизирована в рамках ERP-системы. Определены уровни доступа сотрудников к той или иной информации, проведение конкретных хозяйственных операций. Каждый сотрудник имеет идентификацию в системе, чтобы исключить возможность манипулирования, искажения, несогласованной корректировки информации. Внедрена DLP-система, позволяющая избежать утечки данных и распространения инсайдерской информации.</p> |

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru