

## 9.7. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Морозко Н.И., д.э.н., профессор;  
Савельзон С.Ю., аспирант

*Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ*

Излагаемые в статье методы и приемы позволяют добиться большего эффекта в процессе реорганизации финансового управления на предприятии. Они включают создание структуры планирования и управления реорганизацией финансовой функции, применение методик, облегчающих процесс реорганизации, рассмотрение роли экономистов в этой реорганизации.

В целях приобретения конкурентных преимуществ на рынке предприятия постоянно должны совершенствовать все аспекты своей деятельности, в том числе систему финансового управления. Реорганизация финансового управления направлена на обеспечение эффективного процесса, позволяющего оказывать поддержку принятия решений руководящему звену предприятия. В статье рассматриваются вопросы и приемы осуществления такой реорганизации.

Одним из основных путей приобретения предприятием сильной конкурентной позиции на рынке является непрерывное совершенствование всех аспектов бизнеса: каждой функции предприятия, системы управления, бизнес-процессов и операций. Предприятия прибегают к реорганизации существующих систем и применению новых методов управления в связи с требованиями инноваций со стороны заказчиков и рынка, необходимостью реагировать на запросы рынка к продукции, товарам и услугам. Важной составной частью реорганизации системы управления предприятием является совершенствование системы управления финансами, способов реализации финансовой функции. Лучшие примеры финансовых служб – это службы, непрерывно совершенствующие выполнение финансовых процессов, а не застывшие структуры и регламенты осуществления финансовой функции.

Реорганизация финансовой функции предприятия направлена на обеспечение эффективного финансового управления, поддержку принятия решений руководящим звеном предприятия.

Усилия по исключению или сокращению количества вспомогательных операций, уменьшению их сложности и их влияния оказывают значительное воздействие на финансовую функцию. В сочетании с внутренними потребностями в новых формах информации, в усиленной поддержке принятия решений и в постоянном совершенствовании технологий и программного обеспечения эти движущие факторы приводят к выработке инициатив по реорганизации финансовой функции. Только через реорганизацию финансовая функция может дать требуемые усовершенствования в эффективности хозяйственных операций.

Экономисты играют ключевую роль в процессе реорганизации финансовой функции. Выступая в роли экспертов и членов команды, они должны рассматривать период реорганизации как время изучения, включая осмысление ценности текущей работы и потребностей в

новых формах предоставления информации и поддержки руководства. В процессе реорганизации все существующие процессы, допущения и схемы работы финансовой функции должны быть подвергнуты критической оценке с целью выявить возможности повышения эффективности и продуктивности. На протяжении этого периода перемен экономисты играют следующие роли:

- эксперт – носитель знаний, имеющий углубленное представление о структуре, характере и задачах существующей финансовой функции;
- инициатор перемен, руководящий оценкой существующих процессов финансового учета, выработкой новых альтернатив и внедрением этих инициатив внутри организации;
- эксперт-аналитик, помогающий выявить зоны возможного усовершенствования работы и разработать план действий по поддержке этих усилий;
- собиратель информации, проводящий сравнительное исследование чужого опыта с целью нахождения «лучших подходов», готовящий обзоры существующей литературы (статей и книг) по проблемам и преимуществам финансовой реорганизации и проводящий интервьюирование ведущих руководителей организации с целью выявления ключевых зон, где реорганизация может дать преимущества как для внутренних пользователей, так и для внешних клиентов;
- системный контролер, инициирующий и контролирующий разработку интегрированных информационных систем, способствующих достижению целей финансовой реорганизации;
- координатор, выстраивающий взаимоотношения с другими направлениями организации;
- стратегический оценщик, помогающий финансовому директору совместить цели реорганизации с организационной стратегией и задачами предприятия;
- специалист по нормативам и метрикам, вырабатывающий новые системы измерения и отчетности для мониторинга хода процесса реорганизации, а также текущей эффективности новых процессов и приемов работы.

Иницируя и поддерживая финансовую реорганизацию, экономисты вступают на путь перемен, требующий нового мышления и нового подхода к финансовой работе.

Процессы финансового управления имеют разнообразные формы, структуры и направления. Более того, в каждой организации складывается уникальная культура, в рамках которой должны существовать эти процессы. Процессы, помимо прочего, зависят и от таких факторов, как желание или нежелание руководства организации идти на риски, осуществлять перемены и мотивировать своих работников. Все эти переменные факторы оказывают влияние на подход к финансовой реорганизации. Можно сказать, что применить какую-либо единую методологию к каждой ситуации, в которой проводится финансовая реорганизация, невозможно.

Фокусирование внимания на оценке текущего положения позволяет участникам процесса реорганизации добиться более четкого представления о целях и задачах предприятия благодаря тесному общению и обмену идеями между сотрудниками на данном этапе работ. Достижение полного взаимопонимания между участниками финансовой реорганизации является ключевым условием успеха этого процесса.

Один из ключевых вопросов, на который финансовым менеджерам необходимо ответить на начальном этапе финансовой реорганизации, следующий: какую пользу мы сейчас приносим нашей компании? Оценка текущей эффективности, при которой основное внимание уделяется выявлению элементов финансовой работы, дающих прямую выгоду для внутренних кли-

ентов, позволяет выявить результаты и действия, которые должны иметь место и в новой, реорганизованной системе финансового управления.

Важнейший шаг реорганизации – выбор зон оптимизации. Если неверно выбрать финансовые процессы для оптимизации, то большая часть усилий может стать напрасной, и весь проект реорганизации может быть сорван из-за недостаточного интереса и обратной связи между организаторами и участниками. И наоборот – «попадание в цель», то есть выбор процессов, реорганизация которых может дать объективно положительный эффект для всего предприятия, а не для отдельных групп сотрудников, может усилить интерес всех участников к процессу реорганизации.

Поскольку невозможно (или даже нежелательно) одновременно радикально реформировать каждый процесс, нужно взвешенно выбирать, с чего начать реорганизацию.

Перечислим ключевые шаги по выбору объектов финансовой реорганизации:

- расстановка приоритетов зон финансовой деятельности, требующих изучения;
- выбор процессов, от которых в наибольшей степени зависит достижение целей предприятия;
- обеспечение соответствия масштаба задуманной реорганизации существующим ресурсам и возможностям организации;
- выбор процессов, которым наверняка обеспечен успех реорганизации.

Любой элемент финансовой функции (процесс), имеющий важное значение для эффективного удовлетворения потребностей клиентов предприятия и его менеджеров, вносит вклад в общую эффективность и прибыльность деятельности предприятия, или позволяет эффективно решать основные задачи. Эти процессы имеют наиболее критическое значение для благосостояния организации, качества ее работы и должны иметь наивысший приоритет в плане реорганизации.

Процесс определения и выбора первоочередных объектов финансовой реорганизации может быть облегчен посредством использования таких инструментов, как диаграмма затрат / времени цикла.

Затраты на осуществление процесса, такие как время цикла, дают четкое понимание возможных проблем в работе финансовой службы. Диаграммы затрат / времени цикла являются полезным инструментом анализа затрат и времени, требуемых для процесса, и поиска способов их снижения.

Рассмотрим в качестве простого примера применения этого инструмента анализ процесса закупок офисных принадлежностей, в котором участвуют отделы закупок, транспортировки, получения, административный и бухгалтерия. Для начала, как показано в таблице 1, диаграмма затрат / времени цикла заполняется следующей информацией о процессе закупок:

- основные подпроцессы или операции;
- время цикла для каждого подпроцесса или операции;
- затраты на каждую операцию.

Эти затраты и временные показатели вносятся в диаграмму затрат / времени цикла и классифицируются по типу добавленной стоимости:

- реальная добавленная стоимость (real value added, **RVA**) – относится к операциям, имеющим существенное значение для удовлетворения потребностей заказчика;
- добавленная стоимость компании (business value added, **BVA**) – относится к действиям, имеющим существенное значение для ведения бизнеса (например, соблюдение

принятых правил и норм), которые увеличивают стоимость процессов с точки зрения компании, но не добавляют стоимость с точки зрения заказчика;

- никакой добавленной стоимости (no value added, **NVA**) – относится к операциям, которые не увеличивают стоимость процесса (с точки зрения заказчика), ни являются существенными для ведения бизнеса (например, хранение материалов, перемещение и т.п.).

Таблица 1

ВРЕМЯ ЦИКЛА И ЗАТРАТЫ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК

Операция	Время цикла, дни			Затраты на закупку, у.е.		
	Обработка	Ожидание	Всего	Персонал	Другое	Всего
A1 Признание потребности	0.1	2.6	2.7	30		30
A2 Оформление заявки	0.2	1.9	2.1	56		56
A3 Проверка заявки	0.1	1.6	1.7	28		28
A4 Определение поставщиков	0.6		0.6	175		175
A5 Выбор поставщика	1.0	0.9	1.9	58		58
A6 Согласование условий	0.2	0.9	1.1	26		26
A7 Размещение заказа	0.1	2.0	2.1	26	30	56
A8 Получение материалов	0.1	0.5	0.6	26		26
A9 Сверка с заказом	0.2	1.3	1.5	54	38	92
A10 Проверка материалов	0.2	1.7	1.9	30		30
A11 Оприходование материалов	0.2	1.7	1.9	30		30
A12 Доставка пользователю	0.2	2.8	3.0	50		50
Всего	3.2	17.9	21.1	589	68	657

Этот подход помогает выявить операции, увеличивающие стоимость (количество таких операций следует увеличивать), и операции, понижающие стоимость (от которых следует избавляться).

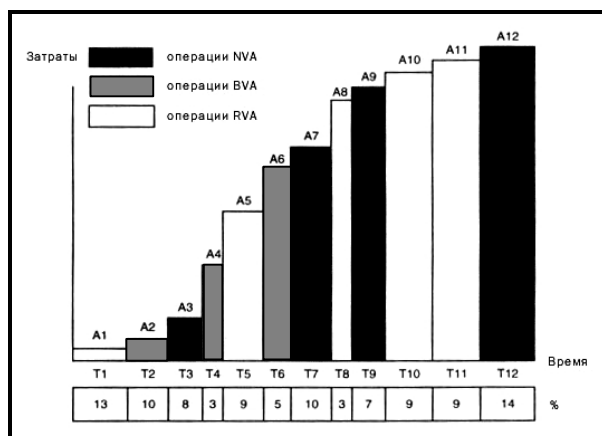


Рис. 1. Диаграмма затрат / времени цикла

Такая технология графически проиллюстрирована на рис. 1: затраты сопоставляются со временем за один полный цикл гипотетического процесса. Эта диаграмма показывает накопленные результаты. Из нее видно, например, что затраты за временной интервал от начала отсчета до T3 являются суммой затрат на операции A1,

A2 и A3. Диаграмма показывает операции **RVA**, от которых можно ожидать наибольшей отдачи в плане повышения эффективности, и задачи **BVA** и **NVA**, с которыми связаны основные накладные расходы процесса.

Данный пример показывает, что только 43% времени цикла данного процесса связано с операциями **RVA**. Далее путем суммирования отдельных затрат, связанных с операциями **RVA**, и делением полученной суммы на накопленные затраты, получим, что только 37% общих затрат на процесс относятся к операциям **RVA**. Далее необходимо рассмотреть возможности сокращения времени и стоимости выполнения **NVA**-операций, составляющих заметную долю как во времени, так и в стоимости процесса.

Далее рассматриваются возможности снижения не только затрат, но и времени на проведение каждой операции.

Если по какой-то причине время цикла уменьшается, а затраты увеличиваются (или, наоборот, затраты уменьшаются, а время цикла увеличивается), необходимо сравнить процент понижения затрат с процентом увеличения времени цикла. Другими словами, если команда реорганизации сталкивается с такой ситуацией, возможно, имеет смысл пожертвовать выигрышем в затратах в пользу пропорционального улучшения времени цикла. Подобные уступки нередко оправдывают себя, поскольку улучшение времени цикла часто сопровождается ростом затрат. В связи с этим соотношение реальной стоимости, добавленной к времени цикла, и реальной стоимости, добавленной в затраты, позволяет оценить влияние на деятельность в результате реорганизации. Для отдельного процесса чем выше соотношение **RVA** и времени цикла, тем лучше. При отображении на диаграмме затрат / времени цикла можно выявить соотношение **RVA/BVA** для процесса.

Отметим также, что выбор между затратами на процесс и временем процесса должен осуществляться исходя не только из процентных соотношений, а также из сформулированных приоритетов организации. Например, для организации, где время выполнения (клиентского) заказа имеет первоочередное значение, процент увеличения затрат будет менее существенным, чем для организации, целью которой является сокращение расходов. Первая организация может быть согласна ввести несколько дополнительных штатных единиц, чтобы только ускорить процесс.

После сбора информации о финансовых процессах команда готова к выбору из них критически важных, требующих улучшения. Выбраны будут те процессы, которые оказывают наибольшее влияние (наивысший балл, например, по трехбалльной шкале) на удовлетворение потребностей пользователей, а также те, которым гарантирован наибольший успех реорганизации (также наивысший балл). Именно на эти процессы следует обратить внимание в первую очередь. Соответственно, финансовые процессы, которые с точки зрения пользователей не играют важной роли или функционируют вполне нормально, не следует выбирать для начальной стадии реорганизации.

Прежде чем усовершенствовать или создавать новый процесс, важно проанализировать существующий. Осмысление существующих процессов может быть полезно и при проведении оценки риска и воздействия любых предложенных изменений, что помогает спрогно-

зировать трудности, которые могут возникнуть на переходном этапе.

Несколько задач являются ключевыми для этого этапа финансовой реорганизации, в том числе:

- обеспечение взаимодействия между участниками реорганизации;
- документирование существующих процессов как базиса для планирования и внедрения реорганизации;
- осмысление значимости предстоящих перемен и задач, необходимых для перехода от существующих процессов к новым.

Важным инструментом, который может облегчить анализ и построение бизнес-процессов, является графическое представление процессов.

Карта процессов позволяет представить пути прохождения информации, документов, материалов и других подобных элементов в рамках бизнес-процесса. Карты процессов полезны как средство предоставления информации и как способ выявления потенциальных проблемных мест, таких как точки соприкосновения между функциями и «узкие» места в потоке процессов.

Карту процессов можно строить, исходя из нескольких аспектов. Можно сделать акцент на определенной части процесса или на отдельно взятом полном пути прохождения одного отчета или операции в рамках финансовой службы (например, прохождение чекового запроса как части процесса приобретения активов). При другом подходе поток процесса может быть рассмотрен вертикально (по организационной структуре) и (или) горизонтально (в межфункциональном разрезе) внутри организации.

Создание детальных карт процессов обычно происходит внутри межфункциональной команды, в которой лица, задействованные в движении материалов и ресурсов, отчетов или информации, совместными усилиями строят визуальную карту операций и ключевых задач, из которых состоит процесс. Выявление очевидных разрывов в потоке процесса, а также их причин позволяет быстро добиться заметных улучшений и получить выигрыш в затратах и эффективности от финансовой реорганизации. Примерами проблем, которые обычно выявляются с помощью этого процесса, могут служить:

- избыточный ввод данных ввиду проблем интеграции программного обеспечения;
- подготовка отчетов вручную ввиду фрагментации данных;
- переделка сделанной работы, в том числе модификация бумажных документов и структуры данных;
- множество баз данных с одинаковой информацией;
- сложные процедуры обработки операций, вызванные использованием устаревших систем;
- операции и задачи, стимулируемые человеческим фактором, а не процессами.

Пример. Карты процессов использовались одной из производственных компаний для сокращения длительности процесса закрытия учетного периода с семи до одного дня. Компания разделила процесс закрытия периода на рабочие этапы и установила зависимость между ними. Этот эксперимент позволил раскрыть критический путь процесса закрытия учетного периода и выявить некритические операции и устранимые задержки, связанные с тем, что:

- компания не разносила автоматические начисления по расчетам с поставщиками в главную книгу до первого дня закрытия;
- перед проведением разноски все записи должны были проверяться и утверждаться менеджерами;

- производство за период не было оформлено до второго дня процесса закрытия;
- расходы не были оформлены до утра второго дня;
- распределение затрат не проводилось до конца второго дня, пока не были оформлены расходы.

Карта процесса строится на основе анализа и описания отдельных составляющих – блок-схем процесса (рис. 2).

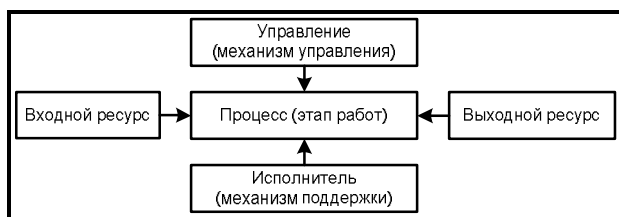


Рис. 2. Структура элементов блок-схемы процесса

Внутри блок-схемы механизмом управления может быть, например, документ, чертёж, методика, правило политики, процедура или обратная связь по процессу, которые регулируют или модифицируют трансформацию входов или выходов внутри процесса. Механизм поддержки, с другой стороны, – это ресурсы (человеческие, материальные или технические), необходимые для осуществления процесса и достижения его основной цели.

Входы и выходы обычно связывают между собой подпроцессы, но концепция этих связей может не предусматривать механизмов управления или поддержки. Например, определенный набор средств управления, таких как лимит бюджета, может применяться исключительно к отдельному участку процесса. Лимит бюджета является важнейшей частью процесса, но не является частью самого потока процесса. В связи с этим элементы управления или обратной связи, применяемые на нижних участках процесса, могут влиять на его верхние участки.

Символ блок-схемы процесса (элемента процесса) облегчает восприятие процесса и обеспечивает должное внимание к механизмам управления и поддержки, применяемым на различных участках потока. Обычно в начале построения процесса его блок-схема делается максимально простой и ясной. Главным условием начальной стадии построения процесса является идентификация основных входов и выходов и последующая детализация основных операций. Метод блок-схем позволяет концентрировать внимание на основных характеристиках процесса.

Реорганизация финансовой службы дает финансовым менеджерам возможность добиться кардинального улучшения в обработке операций, расширить навыки и квалификацию специалистов и обеспечить наилучшее выполнение задач, стоящих перед финансовой службой предприятия, высвободить ресурсы под новые задачи.

Путь к достижению этих целей начинается с принятия решения о финансовой реорганизации и продолжается в течение всей жизни предприятия по мере появления и освоения новых практик и методов. Финансовая реорганизация – это долгий путь, который начинается с понимания потенциала и важности процесса реорганизации, его роли для осуществления общей стратегии предприятия и преимуществ, которые реорганизация может дать каждому его участнику.

Применение изложенных здесь методов позволит осуществлять сложную работу по реорганизации фи-

нансовой функции предприятия с максимальной эффективностью.

## Литература

1. Баранов В.В. Финансовый менеджмент: механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: учеб. пособие. – М.: Дело, 2002.
2. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс. В 2-ух т. – СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 1. – 497 с. Т. 2. – 669 с.
3. Колчина Н.В. Финансы предприятий: учеб. для вузов / Н.В. Колчина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
4. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг: учеб. пособие / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.Ф. Забелин. – М.: ПРИОР, 1999.
5. Методы и технологии реорганизации финансовой функции. Положение по управленческому учету. Институт управленческого учета (IMA), США.

## Ключевые слова

Управление финансами; финансы; реорганизация; финансовая функция; эффективность процесса; финансовая служба; принятие решений; анализ процесса; затраты; руководство.

*Морозко Наталья Иосифовна;  
Савельзон Семен Юрьевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность вопроса реорганизации финансового управления на предприятии обусловлена следующим. Анализ деятельности финансово-экономических служб даже достаточно успешных отечественных предприятий показывает, что осуществление финансовой функции на этих предприятиях часто недостаточно эффективно как с точки зрения организационно-функциональной структуры этих служб, так и организации основных бизнес-процессов, таких как финансовое планирование и контроль, управление оборотным капиталом, управление инвестициями.

Совершенствование, реорганизация финансовой функции предприятия позволяет повысить клиентоориентированность компании, увеличить эффективность использования денежных средств, сократить потребность в оборотном капитале, повысить прибыльность основной деятельности, обеспечить обоснованность новых инвестиций и максимальную рентабельность уже инвестированного капитала.

Излагаемые в статье методы и приемы позволяют добиться большего эффекта в процессе реорганизации финансового управления на предприятии. Эти подходы включают создание структуры планирования и управления реорганизацией финансовой функции, применение методик, облегчающих процесс реорганизации, рассмотрение роли экономистов в этой реорганизации.

Статья рекомендована к открытой печати.

*Стерликов Ф.Ф., д.э.н., зав. кафедрой экономической теории и финансов Московского государственного института электроники и математики (технический университет)*

## 9.8. USING MULTIPLE MARKETING MODELS FOR DECISION MAKING

N.V. Pavlov, Candidate of Sciences (Tehnikal), Associate Professor of «Entrepreneurship and Commerce»

*Saint-Petersburg State Polytechnic University*

The example of marketing situation is considered in this article. It illustrates the process of step-by-step detalization of knowledge about the situation from initial information to qualitative model and optimization calculations. The process of transition from model to model in the course of investigation is demonstrated as well as interrelations and differences between different kinds of models, cognition, stock and flow models, differential equations and lag equations.

The assumptions and their influence on the results are considered in details. Also, the peculiarities of imitation modeling and ways to make the model workable are discussed.

Recommendations are given how to adapt the given example model for use in real marketing situation.

Finally, it is shown that using multiple interrelated models allows to make marketing decisions quickly and validly.

### Literature

1. R.A. Baron Cognition Theory: an Instrument to Answer the Basic Questions «Why» Relating Entrepreneurship «Marketing Digest», 2004, No 4, p. 35-41.
2. A.V. Borshev From System Dynamics and Traditional Imitation Modelling to Practical Agent Models. Internet Portal «GPSS – System Imitation Modelling», 2004, <http://www.gpss.ru/paper/borshevarc.pdf>.
3. S.Kazakov, A. Pantellev. Imitation Modelling as New Technology of Generating Company Energy Flows Planning and Control. Energomarket, 2006, No 9, <http://www.e-m.ru/archive/articleser.asp?aid=7154>.
4. A.V. Kondruh. Marketing of Consumer emotional experiences. «Marketing in Russia and Abroad», 2008, No 4, p. 8-16.
5. S.S. Magazov. Cognition processes and Models. Moscow, Edition Group URSS, 2007m 248 p.
6. S. Mitichkin. Computer modeling of budget process and apartment dynamics of the city. / <http://www.mista.ru/gorod/index.htm>.
7. U.M. Plotinsky. Models of Social Processes. Moscow, Logos, 2001, 296 p.
8. Top 10 of the most needed professions of the nearest future. Internet-publishing [www.rian.ru](http://www.rian.ru) / <http://www.sterhmedia.ru/comments/40/9510>.
9. B. Schmidt. Experimental Marketing. Fair Press, 2001, 400 p.
10. J.M. Garcia. Theory and Practical Exercises of System Dynamics. BPR Publishers, 2006, 340 c.

### Keywords

Marketing; analysis; market; modeling; example; notation; method; cognition model; dynamic model; differential equation.