

# Взаимодействие между финансовой службой и другими подразделениями в компании



# О чем планирую говорить в докладе

- Роль финансовой службы в компании
- Эволюция финансовой службы в компании в России
- Что определяет успех в работе финансовой службы
- Пример структуры финансовой службы и системы взаимодействия с другими подразделениями в АНКОР
- На что важно обращать внимание при выстраивании взаимодействия с другими подразделениями

# Роль финансовой службы в компании

- Поддержка в принятии управленческих решений, направленных на достижение целей компании
- Осуществление финансирования деятельности в соответствии с принятыми менеджментом решениями

# Эволюция финансовой службы: шаги к революционной ситуации

- Шаг 1:
  - У всех есть бухгалтерия – она делает отчеты для «налоговой»
- Шаг 2:
  - Директор требует какой-то управленческий отчет, но отчет для налоговой – все равно главный смысл в жизни
- Шаг 3:
  - Директор заводит отдельный финансовый отдел, бухгалтерия, по-прежнему, делает отчет для налоговой
- Шаг 4:
  - Компания открывает новые офисы / дочерние компании, теперь в каждом из них бухгалтерии делают отчеты для налоговой, количество внутренних расчетов между подразделениями /офисами растет каждый день

# Эволюция финансовой службы: шаги к революционной ситуации

- Шаг 5:
  - Сотрудники подразделений всегда теряют документы, задают какие-то неприличные вопросы, мешающие бухгалтерии и финансовому отделу делать отчеты; отчеты финансового отдела отличаются от отчетов бухгалтерии, сотрудничества нет
- Шаг 6:
  - Сотрудники и менеджеры не понимают, к кому адресовать свои финансовые вопросы – адресуют всем подряд; расчеты между разными офисами / подразделениями можно ждать неделями; коммуникации операционных сотрудников с бухгалтерией либо финансовым отделом занимает до половины рабочего времени
- Шаг 7:
  - Менеджмент компании регулярно разнимает представителей разных подразделений с представителями финансовой службы, при этом твердо знает, что без финансовой службы сложно, но так продолжаться не может

# Необходимые решения

- Внедрение модели внутреннего сервиса
- Минимизация количества точек (центров) предоставления внутреннего финансового сервиса
- Описание процедур обслуживания (взаимодействия)

# Три кита успеха финансовой службы

- Это внутренняя сервисная служба
- Это единая служба – единая вертикаль управления, единые стандарты
- Это персональная ответственность за результат

# Что является критериями успеха в работе

Качество продукта

Качество обслуживания



# Что важно понять для построения эффективного взаимодействия

- Кто клиенты финансовой службы
- Какие реальные потребности внутренних клиентов компании может удовлетворить финансовая служба
- Чем реально управляет финансовая служба
- Какие реальные функции финансовой службы
- За что отвечает финансовая служба

# Пример финансового департамента и система взаимодействия с другими подразделениями в АНКОР



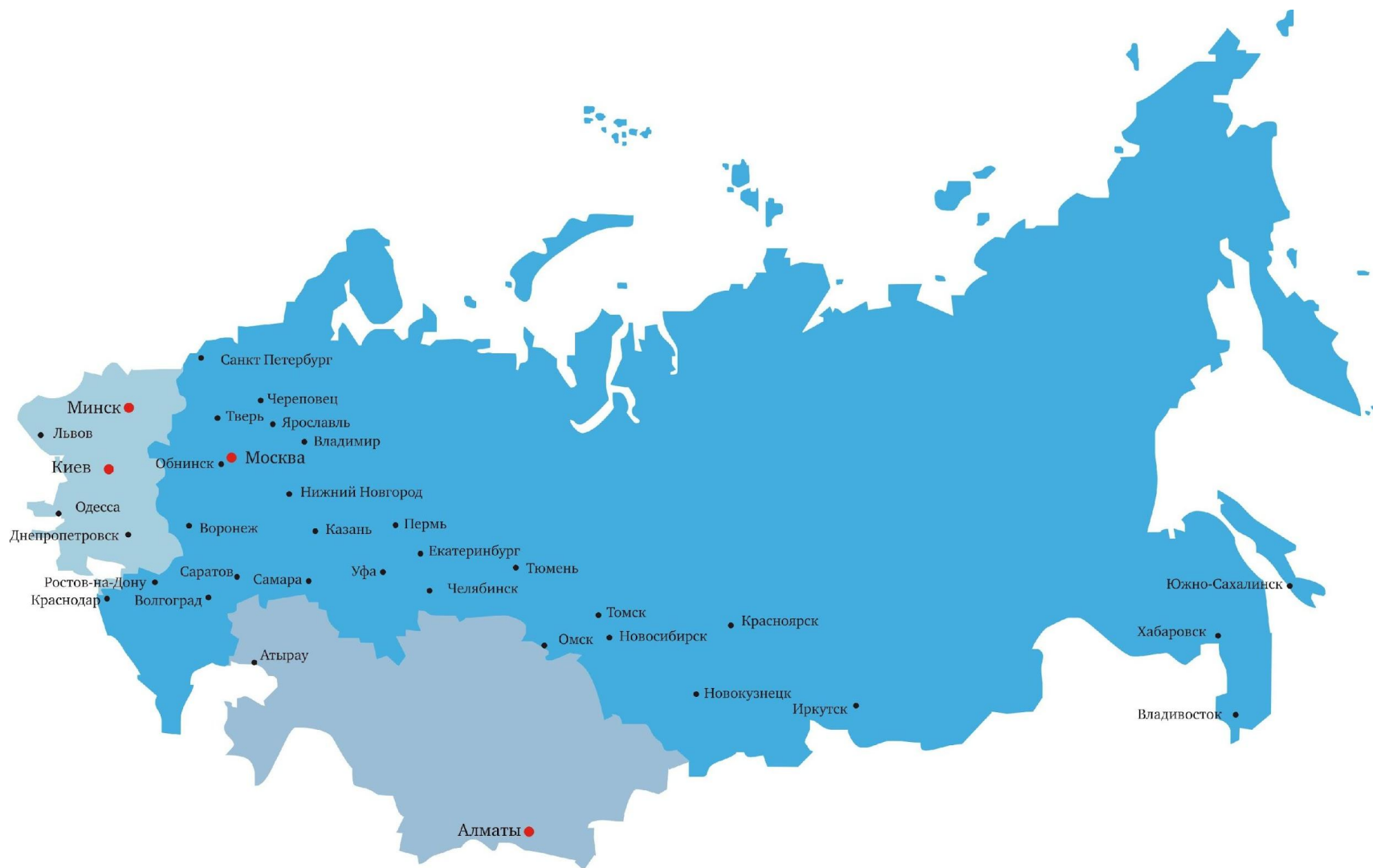
# АНКОР в цифрах

- Более 17 лет профессионального опыта (год основания – 1990)
- Более 1000 сотрудников
- 37 офисов в регионах России, Украины, Беларуси, Казахстана
- Единое информационное пространство
- Ежегодно более 1 500 клиентов, российских и международных компаний, ведущих бизнес в различных секторах рынка
- 10 услуг

# Наши услуги

- Поиск и подбор специалистов и менеджеров
- Поиск и подбор специалистов начального и среднего уровня
- Массовые проекты по подбору и предоставлению персонала
- Предоставление временного персонала
- Предоставление персонала на долгосрочные проекты
- Выведение персонала из штата компании
- Тестирование, аудит и оценка персонала
- Аналитические исследования и обзоры рынка труда
- Межрегиональный поиск
- Расчет заработных плат

# АНКОР в регионах



# Ключевые потребности АНКОР в части финансового обслуживания

- Все подразделения:
  - Оплата счетов, расчет и выплата зарплаты, предоставление финансовых управленческих отчетов, помощь в финансовом планировании
- Бизнес подразделения:
  - Выставление счетов, авансирование клиентов, обеспечение финансирования новых проектов, консультирование по расчетам с клиентами и поставщиками
- Менеджмент компании:
  - Удешевление стоимости капитала, привлечение финансирования
  - Подготовка бухгалтерской и налоговой отчетности
  - Подготовка консолидированной управленческой отчетности и необходимой аналитики (рекомендаций для принятий финансовых решений)
  - Предупреждение и минимизация рисков, информирование о возникновении их

# АНКОР: Финансовый департамент

## — общая модель

Казначейство

Управление  
инвестициями

Фронт лайн

---

Отдел стандартов  
учета и отчетности,  
консолидации

Отдел  
финансового  
контроля

Стандарты, координация и контроль качества

Контроль и минимизация финансовых рисков

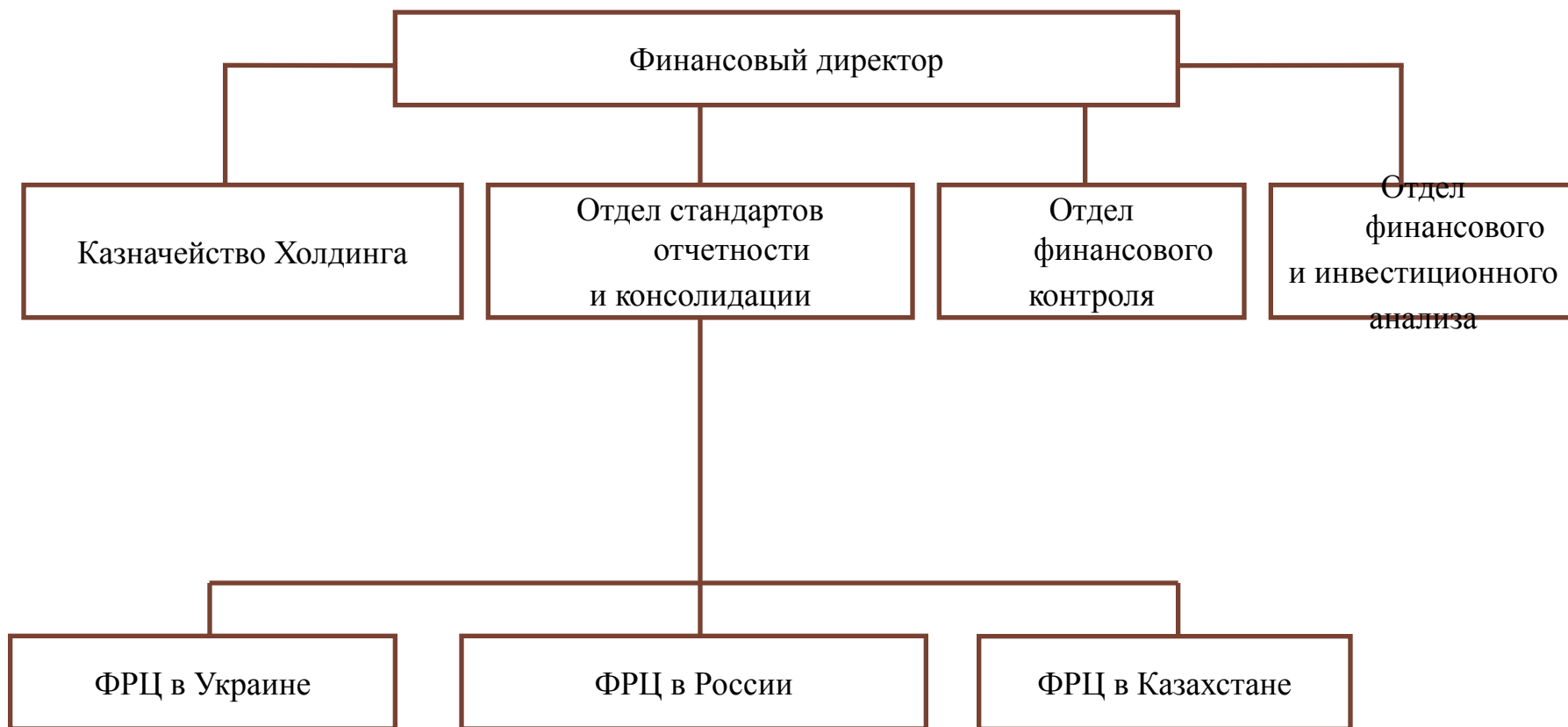
---

Страновые и региональные финансовые  
расчетные центры

Бэк лайн (внутренний сервис и поддержка)

---

# Структура финансового департамента





# Регламентирование взаимодействия

## **Юридическое оформление:**

*Финансовая служба оформлена в одной из компаний Холдинга*

*Договор на бухгалтерское обслуживание между этой компанией и другими дочками*

## **Процедуры взаимодействия:**

*Разрабатываются и согласовываются единые процедуры обслуживания, при необходимости вносятся изменения*

*Оформляются в виде корпоративных меморандумов, описывающих соответствующие решения*

*Локальные офисы имеют возможность согласовывать дополнительные индивидуальные процедуры с обслуживающими региональными ФРЦ*

# На что важно обращать внимание при выстраивании взаимодействия

- Обсуждайте предварительно любые процедуры, объясняйте причины их возникновения
- Описывая процедуры (соглашения) уделяйте внимание сути, а не форме
- Говорите простым языком
- «Продавайте» процедуры и требования подразделениям
- Старайтесь удовлетворить потребность внутреннего клиента, а не его запрос!
- Находите подход к каждому руководителю
- Ориентируйтесь на клиента

Залог успеха — в людях и кооперации между ними

Спасибо за внимание!