

Универсальный план для разработки финансовой структуры

Список действий, которые помогут компании правильно выделить и описать иерархию центров финансовой ответственности.

Павел Боровков
Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

На основе финансовой структуры компании я определяю состав бюджетов, выбираю ответственных за планы и конкретные статьи расходов и доходов. В статье поделился алгоритмом, которого придерживаюсь при разработке документа.

Составить эскиз финансовой структуры

Вначале я создаю только упрощенный набросок будущей финансовой структуры организации. На этом этапе компании пока не стоит выделять центры ответственности нижних уровней. Эскиз можно представить в виде организационной диаграммы, таблицы или укрупненного иерархического списка.

Финансовую структуру организации обычно выстраиваю по принципу «сверху вниз». Для этого в первую очередь определяю, какой тип центра ответственности станет вершиной в иерархии. Это может быть, к примеру, центр инвестиций (ЦИ) или центр прибыли (ЦП). Также стоит продумать, будет ли финансовая структура состоять только из ЦФО, либо в ней будут и упрощенные звенья: центры финансового учета (ЦФУ) или места возникновения затрат (МВЗ).

Когда в компании есть какие-либо важные бизнес-процессы или проекты с большими доходами и инвестициями, их зачастую рассматривают как отдельные ЦФО. Но проекты и процессы — временные явления, и при любой их пере-

стройке поползет и финансовая структура. Поэтому использовать их в качестве ЦФО не рекомендую.

Построить иерархию центров ответственности

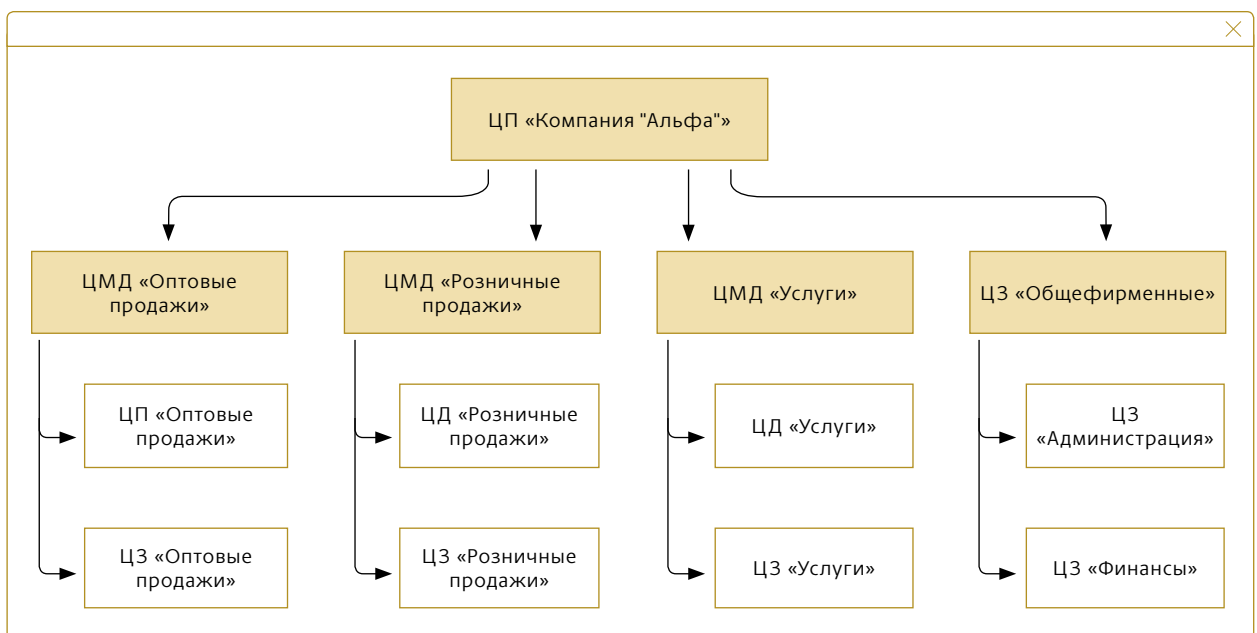
Чтобы детализировать эскиз финансовой структуры, выделяю ЦФО. При этом в процессе детализации финансовой структуры указываю на схеме для каждого звена тип ЦФО, его наименование, номер или код.

Одно из наиболее распространенных заблуждений при разработке иерархии ЦФО — подмена системы аналитики системой центров финансовой ответственности. В результате финансовая структура становится запутанной. Как ориентир достаточности детализации можно использовать «число Миллера». Оно показывает количество ЦФО на каждом уровне управления. Оптимальное количество ЦФО на каждом уровне иерархии

должно быть в интервале от пяти до девяти. При такой пропорции руководители в полной мере загружены, но не распыляют внимание на мелкие вопросы.

Пример: когда за ЦФО принимают систему аналитики

В школе иностранных языков во время внедрения бюджетирования собственник увлекся идеей управления бизнесом с помощью центров ответственности. Но руководитель с трудом воспринимал такие понятия, как «аналитические разрезы» и «многомерный набор данных». Поэтому настоятельно потребовал представить в виде иерархии ЦФО всю совокупность признаков, по которым возможен анализ финансовых результатов: город, язык, курс, преподаватель, вид продукта и т.д. В результате получился список из 200 ЦФО с пятью уровнями вложенности. Каждый из сотрудников был задействован в шести-семи ЦФО. Если работник исполнял бюджет по первым двум из «своих» центров, но допускал перерасход



Пример эскиза финансовой структуры

Пример табличного представления финансовой структуры

Порядковый номер	Наименование центра ответственности	Тип центра ответственности	Степень ответственности	Параметры центра ответственности	
				численность штата, чел.	площадь, кв. м
1	Холдинг	Центр инвестиций (ЦИ)	Центр финансовой ответственности	75	2000
1.1	Компания А	Центр прибыли (ЦП)	Центр финансовой ответственности	60	1970
1.1.1	Бизнес-единица X	Центр маржинального дохода (ЦМД)	Центр финансовой ответственности	54	1600
1.1.1.1	Продажи X	Центр учета доходов (ЦУД)	Центр финансового учета	12	40

по оставшимся, возникал вопрос, как оценивать его работу.

При излишне детализированной финансовой структуре система бюджетирования оказалась абсолютно нерабочей. А на самом деле требовалось в первую очередь определить наиболее важные с точки зрения управления признаки и построить ЦФО только на их базе. Скажем, могли бы быть «Город» и «Вид курса». А все остальное считать аналитикой к статьям.

На практике также встречается излишнее укрупнение ЦФО. В этом случае руководство страдает от отсутствия аналитических срезов информации. Чтобы финансовая структура была прозрачной, логичнее декомпозировать ЦФО до того уровня, где очевидно на связь затрат с финансовым результатом.

Пример излишне укрупненной структуры

На крупном целлюлозно-бумажном комбинате с численностью работников порядка 5 тыс. человек не было даже поцехового учета. Когда решили настроить бюджетирование, весь огромный комбинат разделили всего на 11 ЦФО, 4 из которых — центры дохода по основным видам продукции, а остальные 7 — гигантские центры затрат, а попросту

говоря, «котлы» с абсолютно непрозрачной схемой возникновения расходов.

Если центры дохода были разделены по продуктовому принципу, то и с центрами затрат нужно было поступить так же. А еще лучше спуститься до уровня цехов, участков и служб, чтобы понимать, как накапливается себестоимость, сколько средств заморожено в запасах и т. д.

Одна из типичных ошибок при разработке финансовой структуры — копировать организационную. Я рекомендую при разработке иерархии ЦФО смотреть на то, кто из ЦФО на самом деле отвечает за доходы и расходы.

Назначить руководителей центров ответственности

На этом этапе разрабатываю должностные инструкции руководителей ЦФО и описываю в них основные функции и обязанности сотрудников. Они должны быть способны: определять задачи ЦФО по достижению бизнес-целей, контролировать исполнение бюджета, анализировать возникающие отклонения и принимать меры по их устранению.

Описать взаимосвязь ЦФО, центров учета и МВЗ

Бывает, что топ-менеджмент компании не готов делегировать ответственность за финансовые показатели руководителям среднего звена. В таком случае эскиз финансовой структуры нужно доработать.

Чтобы скорректировать первичную финансовую структуру, дополняю ее упрощенными звеньями — ЦФУ и МВЗ. Это позволяет получать более глубокую аналитику бюджетных статей.

Разработать наглядную модель финансовой структуры

Есть три способа визуально представить финансовую структуру: список, таблица, схема. Первые два потребуются для последующей автоматизации бюджетирования

и управленческого учета. Схема лучше подойдет для менеджмента, а также пригодится для обучения персонала принципам бюджетирования.

Если компания крупная, с большим количеством центров ответственности, то в табличном формате описываю все центры ответственности, а на схеме отображаю только уникальные ветви. Если какой-то из центров ответственности получает подуровень, слежу, чтобы группа ЦФО состояла из двух или более элементов.

Убеждаюсь, что к каждому центру ответственности с верхних уровней ведет только одна линия и нет связей с соседними ветвями. И не смешиваю понятия «ЦФО» и «руководители ЦФО». Важно, чтобы на схеме финансовой структуры компании были именно центры ответственности, а не должности или подразделения **ФД**

Скачайте
положения
о ЦФО и структуре мест
возникновения затрат
на fd.ru/docs



Еще по теме

Когда не будет работать даже грамотно выстроенная финансовая структура

Я замечал, что корректная финансовая структура теряет всякий смысл из-за ошибок в управлении. Например, когда руководителем ЦФО назначают экономиста, а не менеджера соответствующего подразделения. Также плохо, если ЦФО спускают бюджет «сверху» без возможности его адаптации. Еще одно заблуждение — выделение центров маржинального дохода с последующим распределением на них косвенных затрат.

В моей практике был случай, когда руководство выстроило иерархию центров маржинального дохода по трем уровням: опт-розница — региональный филиал — нефтебаза-АЗС. Далее, не найдя в себе сил отказаться от бухгалтерской методики, затраты центрального офиса стали относить на направления «Опт» и «Розница», оттуда — на филиалы, а с филиалов — на конечные базы и станции. Когда до 40 процентов расходной части ЦМД нижнего уровня сложились

из спущенных «сверху» цифр, их руководители заявили о невозможности управлять бюджетами.

Чтобы повысить качество управления расходами, лучше было бы оставить косвенные затраты там, где они возникли, а с руководителями ЦМД спрашивать за маржинальный доход, который они приносят. Так бы руководители четко понимали, на какие затраты они могут влиять и как перестроить работу подразделений.