

## 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

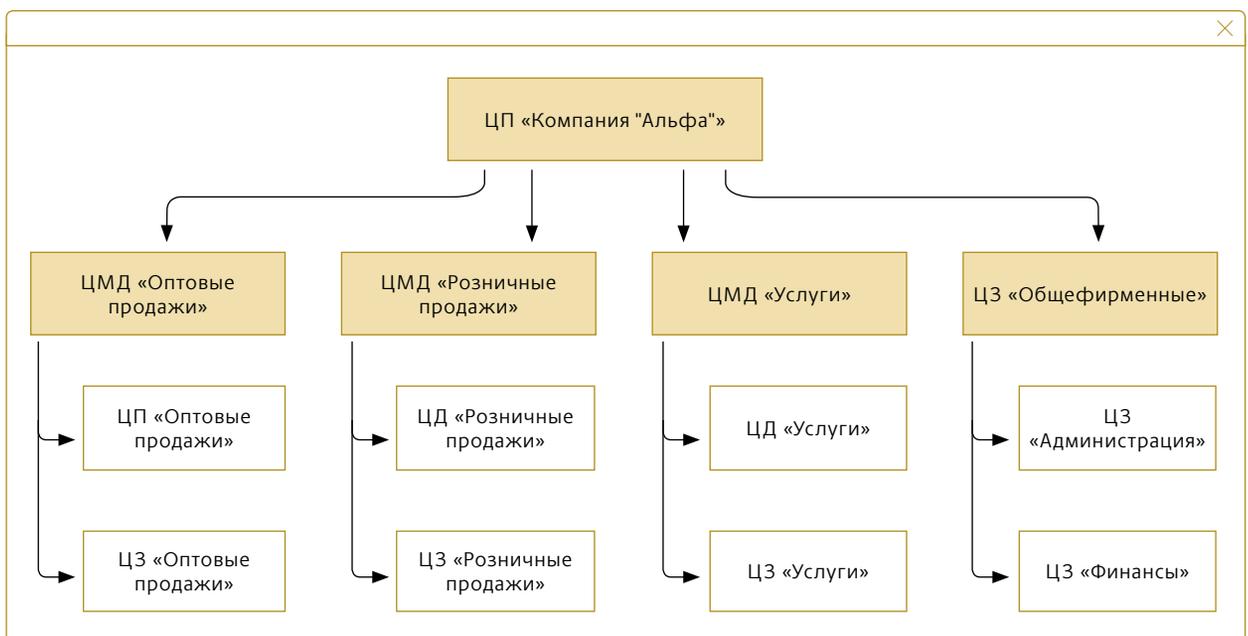
Чтобы детализировать эскиз финансовой структуры, выделяю ЦФО. При этом в процессе детализации финансовой структуры указываю на схеме для каждого звена тип ЦФО, его наименование, номер или код.

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](http://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.