

Как узаконить финансовую структуру?

Чтобы работа по выделению центров финансовой ответственности не оказалась напрасной, имеет смысл согласовать созданную финансовую структуру со всеми руководителями. Для этого можно составить таблицу, в которой есть: наименование ЦФО, тип (центр затрат, центр дохода и т. д.), руководитель, а также контролируемые статьи бюджета. Последняя колонка в этой таблице, пожалуй, самая важная. В ней нужно перечислить все укрупненные статьи, за которые несет ответственность руководитель ЦФО. Не имеет смысла сразу максимально детализировать состав статей. Например, для директора по продажам (ЦФО «Служба продаж», центр дохода) можно указать в графе «Контролируемые статьи» выручку от продукции, за реализацию которой он отвечает.

После того как составленная таблица будет согласована со всеми руководителями ЦФО, останется завизировать финансовую структуру у генерального директора и закрепить ее приказом по компании. Если этого не сделать, то высока вероятность того, что, когда вы уже в самом ближайшем времени потребуете у того или иного менеджера подготовить его бюджет на будущий год, он заявит, что не отвечает за те или иные расходы, а потому не в состоянии их планировать.

Как не запутаться во множестве бюджетов и отчетов?

Количество центров финансовой ответственности со своими бюджетами (см. «Русско-финансовый разговорник») даже в небольших компаниях может достигать до полусотни. Соответственно у финансовой службы будет не меньше 50 различных бюджетов и управленческих отчетов. Чтобы иметь возможность по заданию генерального директора собирать данные по различным группам и видам центров финансовой отчетности, стоит уже на этапе построения финансовой структуры присвоить им коды. Например, у организации есть управляющая компания и четыре филиала, каждый из которых состоит из подразделений (склад, логистика, продажи, маркетинг и т. д.). Компания использовала для кодировки центров финансовой отчетности четырехзначные коды: первые две цифры указывают на территориальное подразделение холдинга (10 - Управляющая компания, 20 - Филиал № 1 и т. д.). А последние две - на направление деятельности: 01 - Администрация, 02 - Маркетинг и т. д. Если генеральный директор хочет знать, во что обходятся все маркетинговые мероприятия, достаточно будет отобрать все статьи расходов, у которых в коде ЦФО вторые две цифры - 02.