

ФИНАНСОВЫЙ директор

12(52)

2006

Due Diligence:

кем, когда и зачем
применяется

смарт-карты:

второе дыхание

таунхаусы в Украине

угрозы

высокого курса

приобретаем

у государства



ISSN 1680-1148



Редакция журнала для общения с читателями вводит новую форму — «Финансовая практика». В рамках 5-го «Форума финансовых директоров Украины», проводимого в октябре 2006 года компанией «Финансовый Аналитик-Сервис», мы провели анкетирование участников с целью определить наиболее важные для финансовых директоров темы. Сегодня публикуем мнения специалистов по одной из них. «Финансовая практика» поможет Вам понять, как подобные задачи решают коллеги. Если Вы готовы делиться своим опытом, пишите в «Финансовую практику» (ответ на вопрос не более 1000 знаков). Темы мы будем анонсировать заранее.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ:

Центры финансовой ответственности (ЦФО)

Ирина СМОЛЯНИНОВА,

руководитель департамента бизнес-планирования, бюджетирования, контроллинга «Фоззи Групп»

Выделены ли в Вашей компании ЦФО, какова их иерархичность и сколько их типов?

Наша компания — это сложный многоуровневый организм. Он рассматривается как единое целое, но состоит из отдельных «звеньев». Есть задача — определение экономической целесообразности существования каждого «звена». Так как «звеньев» много, мы делим их на уровни. Поэтому в нашем случае в качестве ЦФО рассматриваются отдельные виды бизнеса и, более детально (внутри бизнесов) — конкретные регионы. Подразделения в регионе бизнеса рассматриваются уже как центры финансового учета. На сегодняшний день основными видами бизнеса группы являются розничные сети: гипермаркеты «Фоззи», супермаркеты «Сильпо», дискаунтеры «Фора», сеть аптек «Будь Здоров». Производственные направления: НКК, Малинский мясокомбинат, Снятинская птицефабрика, Экосервис. Кроме того, выделены пилотные проекты, это сеть ресторанов, проект «Бутерброд», интернет-магазин. Появляются новые проекты: в своей финансовой структуре мы выделяем следующие типы ЦФО:

- центр инвестиций — Управляющая компания;
- центры прибыли — Управляющая компания, виды бизнеса;
- центры маржинального дохода — регионы розничных сетей;
- центры дохода — магазины;
- центры учета затрат — магазины, сервисные подразделения.

Какие классификаторы используются для описания работы ЦФО?

На сегодняшний день в группе, в основном, используются стоимостные показатели. На уровне центров прибыли это чистая прибыль, EBIT, EBITDA в суммарном выражении и как доля в обороте — для сопоставимости между разными видами бизнеса. Для центров дохода — доля валовой маржи, продажи с 1 кв. м торговой площади, сумма сред-

него чека (данный показатель сопоставим только в рамках одного формата бизнеса). Для центров затрат разработан ряд нормативов. Для отдельных ЦФО разработаны и контролируются специфические показатели, присущие данному виду деятельности. Например, для департамента найма персонала — количество и сроки закрытия вакансий; для отделов рекламы — количество и эффективность проведенных акций и т. д.

Какова роль финансового департамента в организации учета по ЦФО?

«Фоззи Групп» находится на завершающей стадии внедрения SAP. Финансовая служба занимается постановкой управленческого учета, в частности учета по МВЗ и МВП (в терминах SAP). Создана иерархия для формирования планов и фактических отчетов по уровням: группа — бизнес — регион — область — подразделение. Эта структура заложена не только в основу модулей контроллинга и бюджетирования, но и в управление персоналом. С финансовой службой согласовывается положение каждого подразделения в организационной структуре группы на предмет корректного отнесения косвенных расходов различных уровней. Стратегические цели также вырабатываются при участии финансистов. Формирование стратегических показателей, нормативов происходит в финансовой службе и утверждается на бюджетном комитете. Внедрение учета по ЦФО привело к необходимости изменения некоторых устоявшихся бизнес-процессов и процедур. Так как за итоговый бюджет, корректность финансовой отчетности несет ответственность именно финансовая служба, то финансисты более других заинтересованы в соблюдении всех правил, необходимых для учета по ЦФО, и именно финансовая служба инициирует изменения, ведущие к упорядочиванию процессов на предприятии.

Юрий ГОДЛЕВСКИЙ,

финансовый директор, корпорация «Первая Риелторская Группа»

Выделены ли в Вашей компании ЦФО, какова их иерархичность и сколько их типов?

Наша компания представляет собой корпорацию, в которую входит несколько холдингов — агентства недвижимости (АН «Благовест», АН «Парк Лейн Риэлти»), издательство «Риэлти Паблишер», охранная фирма.

Выстроив финансовую структуру и финансовую модель, мы получили 3 отдельных бизнеса и 14 бизнес-линий по агентством недвижимости.

Распределив ответственность по центрам финансовой ответственности, мы получили матричную модель ЦФО — систему взаимоотно-

шений между подразделениями, функциями, отдельными исполнителями, улучшив тем самым понимание общих целей и задач.

Какие классификаторы используются для описания работы ЦФО?

Финансовый департамент корпорации принимал непосредственное участие в разработке классификаторов и описании работы каждого ЦФО. Разработал положения о ЦФО, об учетной политике, бюджетном регламенте.

Используя самостоятельно разработанную автоматизированную систему управленческого учета, ЦФО оформляет заявки на ТМЦ, денежные средства, на основе которых формируются бюджеты ЦФО и подаются в бюджетный комитет.

ЦФО маржинального дохода планирует и контролирует маржинальный доход. ЦФО прибыли планирует и контролирует по бизнесам рентабельность каждой бизнес-линии и каждого бизнеса.

ЦФО инвестиций планирует вложение инвестиций в новые бизнес-линии, а также доинвестирование низкорентабельных бизнесов корпорации, позволяя развивать и укреплять бизнес.

Какова роль финансового департамента в организации учета по ЦФО?

Роль финансового департамента в корпорации сводится также к следующему:

Евгений БРИДУН,

начальник финансово-экономического управления, страховая компания «Эталон»

Выделены ли в Вашей компании ЦФО, какова их иерархичность и сколько их типов?

Поскольку в компании внедрена и успешно работает система бюджетирования, то ЦФО являются выделенными, в частности, по структурным подразделениям (центры прибыли и центры расходов), по направлениям бизнеса и каналам продаж страховых услуг. В компании три типа ЦФО, которые имеют следующую классификацию:

- **ЦФО по структурным подразделениям:**
 - центры прибыли на уровне центрального офиса и на уровне региональных управлений страхования (26 во всех областных центрах Украины, в том числе в АР Крым);
 - центры расходов — структурные подразделения центрального офиса (кроме тех, которые принадлежат к центрам прибыли).
- **ЦФО по направлениям бизнеса:** личное страхование; имуществовое страхование; страхование наземного транспорта; страхование финансовых рисков; страхование ответственности; перестрахование; финансовые доходы и расходы.
- **ЦФО по каналам продаж страховых услуг:** автосалоны; кредитные союзы; другие банки; турагентства; другие страховые компании; корпоративная сеть; розничная сеть и офисные продажи; другие.

Роман ГЛАДУНЯК,

финансовый директор, ЗАО «Новый канал»

Выделены ли в Вашей компании ЦФО, какова их иерархичность и сколько их типов?

В нашей компании мы выделили несколько основных ЦФО. В основном они определялись по функциональности и влиянию на деятельность компании в целом. При этом есть один административный ЦФО, который объединяет несколько отделов нашей организационной структуры. Все остальные ЦФО сформированы по департаментам: информационный, программный, коммерческий, производственный и т. д.

Так как наш телевизионный канал активно производит собственные программы, мы оставили производственный ЦФО для аккумуляции общих затрат на производство, но создаем еще ЦФО для каждой из телевизионных программ.

Какие классификаторы используются для описания работы ЦФО?

При создании ЦФО мы руководствовались несколькими классификаторами, которые должны были присутствовать для отнесения отдела или департамента на отдельный ЦФО:

- определенная функция на предприятии, которая непосредственно влияет на продукт и, соответственно, доходность канала;
- наличие расходов, связанных с ранее названной функцией;
- наличие сотрудника, который несет ответственность за расходы;
- наличие определенных показателей, на которые влияет данная функция, по которым можно будет отследить эффективность работы и расходов, связанных с данной функцией.

- внедрению управленческого учета;
- обучению всех руководителей ЦФО;
- координации финансовых потоков по ЦФО;
- аналитической работе по устранению и профилактике возникающих кассовых разрывов.

После внедрения в корпорации всех видов и типов ЦФО каждый директор бизнес-линии и руководитель подразделения отвечает только за выполнение задач, поставленных перед ЦФО. Централизованное управление корпорацией наряду с делегированием полномочий ответственности на местах и есть эффект от выполнения перечисленных задач.

Какие классификаторы используются для описания работы ЦФО?

При описании работы ЦФО учитывается специфика страхового бизнеса, организационная структура компании, а также наличие каналов продаж страховых услуг. Немаловажную роль в классификации ЦФО играет наличие первичных учетных систем и однородность справочников в них.

Какова роль финансового департамента в организации учета по ЦФО?

Финансовый департамент консолидирует все бюджеты по ЦФО, оперативно отслеживает движение денежных средств, выполнение плановых показателей, предоставляет ЦФО по структурным подразделениям рекомендации по текущему бюджетированию. В компании расходная часть ЦФО по структурным подразделениям (центрам прибыли), поставлена в прямую зависимость от доходной части, кроме того, проводится анализ рентабельности направлений бизнеса (страховых продуктов) и каналов продаж страховых услуг. Анализ рентабельности по направлениям бизнеса, в свою очередь, приводит к корректировке и пересмотру страховых тарифов по продуктовому ряду компании.

Мы предполагали, что именно, исходя из таких предпосылок, могут выделяться отдельные ЦФО.

Какова роль финансового департамента в организации учета по ЦФО?

Наши расходы, кроме того, что они кодируются для последующего разбиения в разрезе управленческого учета, кодируются также кодом ЦФО, что позволяет в конце любого периода отследить расходы и/или доходы того или иного ЦФО. Финансовый департамент взял на себя также функцию сбора и анализа данных о результатах работы того или иного ЦФО для последующего рассмотрения его эффективности.

Для каждого ЦФО телевизионного канала, таких показателей несколько, например, каждая отдельная программа является ЦФО, при этом, некоторые рекламодатели приходят именно для размещения рекламы в этой программе, то есть доходы от рекламы, поступившие от какой-либо программы, относятся на ЦФО данной программы. Аналогично происходит и с расходами. В определенное время Творческий совет рассматривает итоги работы программы. Принимаются во внимание все доходы и расходы программы, а также телевизионные показатели, такие как рейтинг и доля программы. Исходя из всех этих данных, принимается решение о продлении цикла программы, ее реформировании или закрытии.