



Высшая школа  
финансового  
директора

[school.fd.ru](http://school.fd.ru)

# Разработка финансовой структуры компании



**Павел Боровков**  
генеральный директор «Партнеры и Боровков»



Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 1. Подготовка ОргСтруктуры

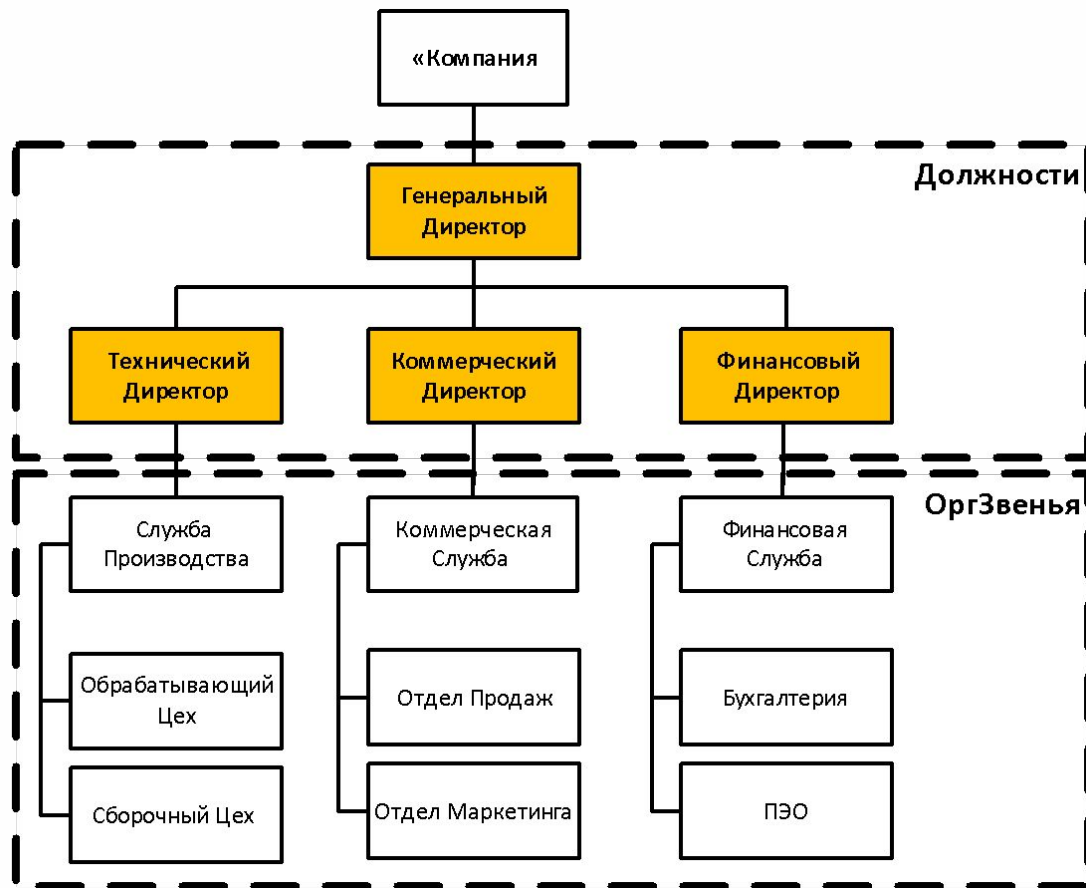
Разработка финансовой структуры  
компании  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

Составьте реально  
действующую на  
момент старта  
проекта  
организационную  
диаграмму

Разработка финансовой структуры  
компании  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)





Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 2. Выделение ЦФО

Разработка финансовой структуры  
компании  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



### Метод «один к одному»

ЦФО соответствуют конкретным орг. подразделениям.

### Ситуация:

- подразделение самостоятельно выполняет определенную функцию в компании и несет связанную с этим финансовую ответственность.

## Финансовая структура



## Организационная структура





### Метод «один ко многим»

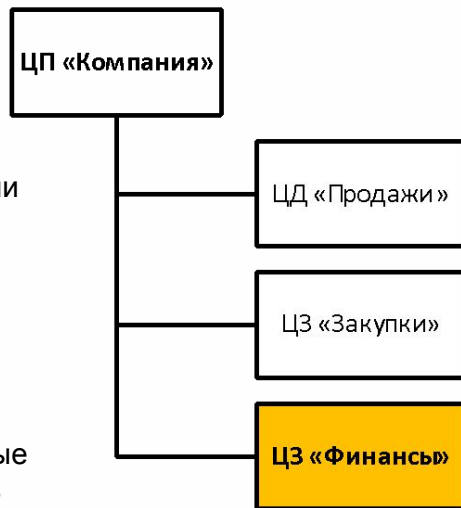
ЦФО объединяют нескольких подразделений.

### Ситуации:

- несколько подразделений обладают однотипными доходами или затратами;
- подразделения тесно связаны производственным процессом - результаты работы одного становятся материалом для работы следующего;
- подразделения выполняют разные функции, но вся их деятельность направлена на получение конечного результата только в одном из них.

Разработка финансовой структуры компании

### Финансовая структура



### Организационная структура





Высшая школа  
финансового  
директора

### Метод «многие к одному»

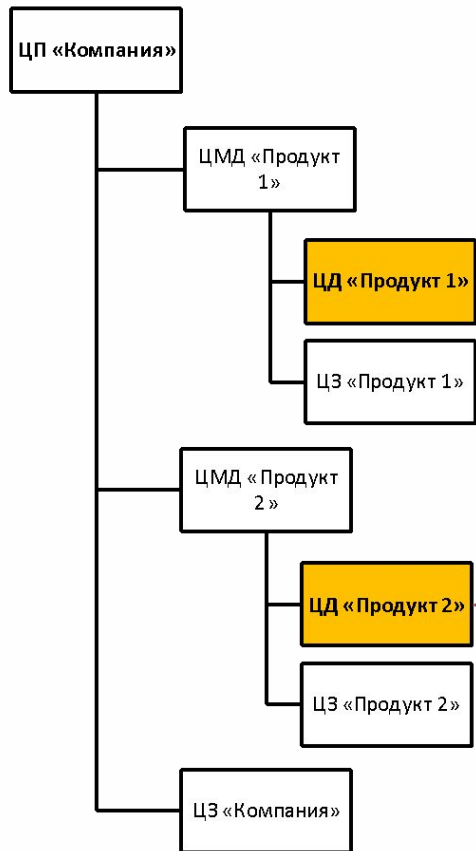
ЦФО создаются путем выделения из одного структурного подразделения нескольких ЦФО.

### Ситуация:

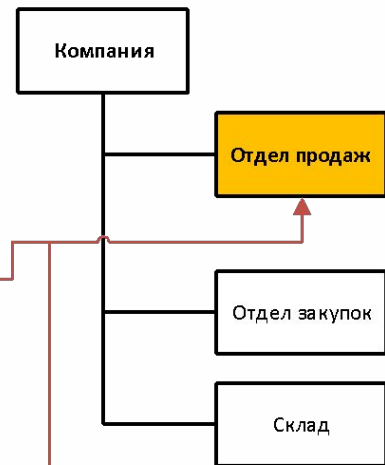
- отдел, департамент или служба выполняет работу для нескольких других структурных подразделений.

Разработка финансовой структуры компании  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)

### Финансовая структура



### Организационная структура





Высшая школа  
финансового  
директора

# Шаг 3. Уточнение типов ЦФО





Высшая школа  
финансового  
директора

**Центр затрат (ЦЗ)** - отвечает за понесенные затраты.

Примеры: производство, закупки, администрация, отдел маркетинга и т. п.

**Центр дохода (ЦД)** - отвечает за доходы одного из направлений бизнеса или предприятия в целом.

Примеры: магазин, оптовая база, отдел продаж.

**Центр маржинального дохода (ЦМД)** - отвечает за маржинальный доход бизнес-направления. Примеры: обособленное подразделение (дивизион, магазин, оптовый склад), нескольких формально независимых организационных звеньев, менеджер по продажам определенных продуктов.

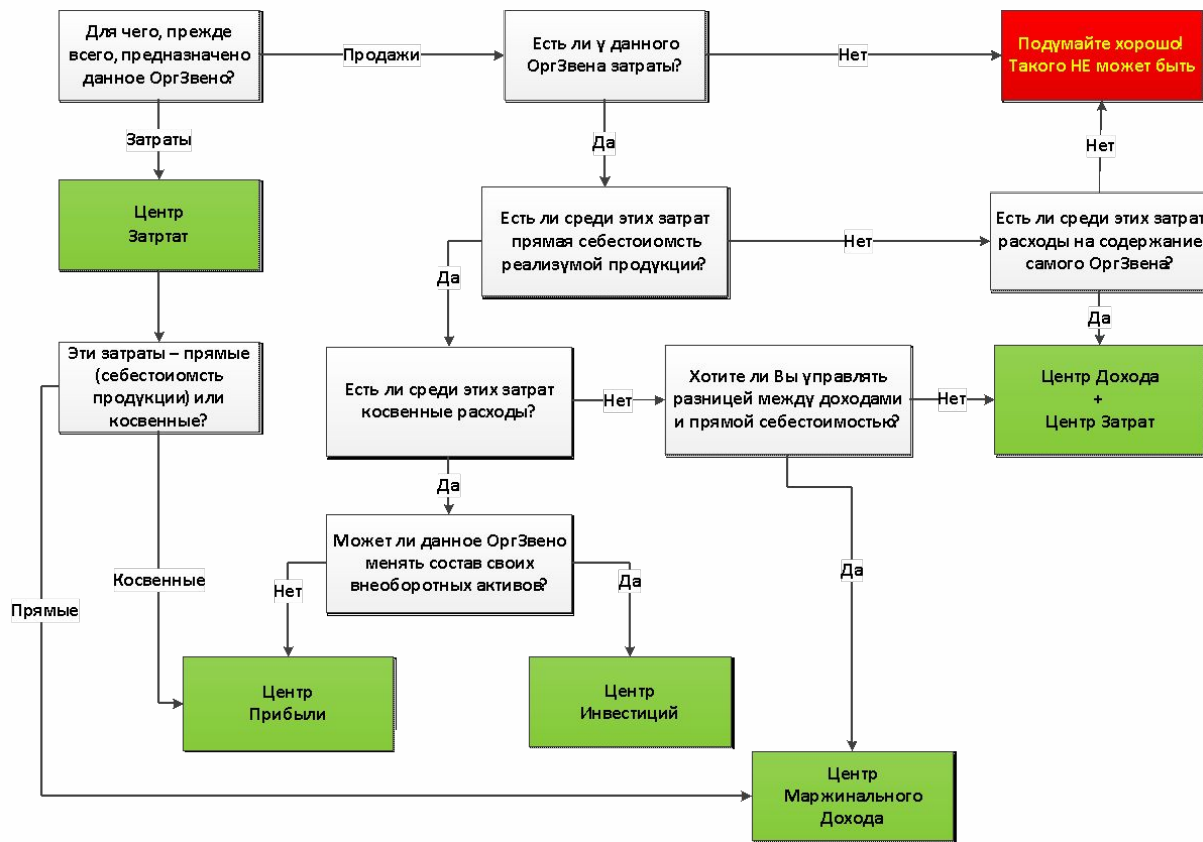
**Центр прибыли (ЦП)** - отвечает за прибыль, рассчитанную как все доходы минус все затраты. Примеры: отдельное самостоятельное предприятие, группа компаний.

**Центр инвестиций (ЦИ)** - отвечает за эффективность инвестиций и имеет право менять состав внеоборотных активов (покупать или продавать объекты основных средств, реализовывать сделки M&A).

Примеры: самостоятельное (не входящее в состав группы) предприятие или холдинг.



Высшая школа  
финансового  
директора



Разработка финансовой структуры  
компании  
[school.fd.ru](http://school.fd.ru)



Высшая школа  
финансового  
директора

Оргзвенья	Тип ЦФО			
	ЦИ	ЦП	ЦД	ЦЗ
1. Компания	+	+		
1.1. Генеральный директор				+
1.1.1. Служба персонала				+
1.1.1.1. Отдел кадров				+
1.1.2. Служба маркетинга				
1.1.2.1. Отдел маркетинга				+
1.1.2.2. Отдел продаж			+	+
1.1.2.3. Отдел закупок				+
1.1.2.4. Отдел рекламы				+
1.1.2.5. Центр. склад				+
1.1.3. Служба производства				
1.1.3.1. Цех №1				+
1.1.3.2. Цех №2				+
1.1.3.3. Отдел технического обеспечения				+

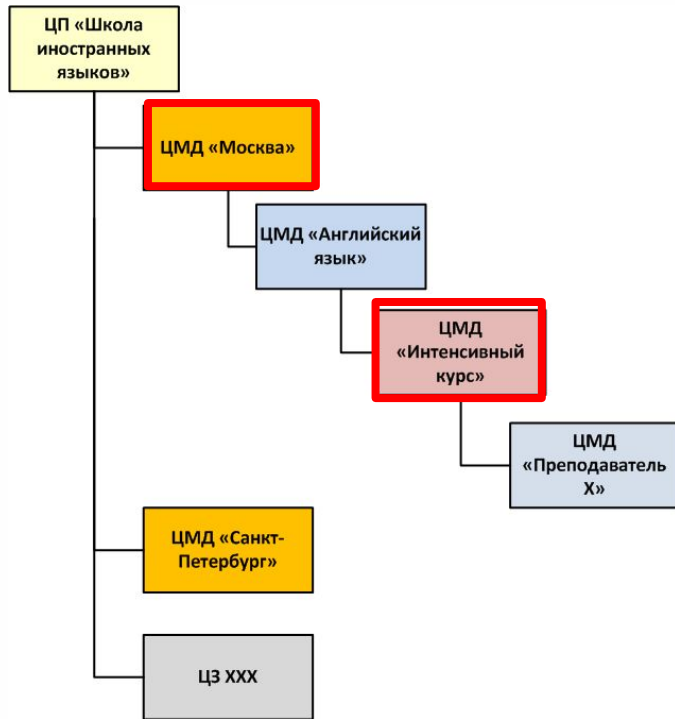


Высшая школа  
финансового  
директора

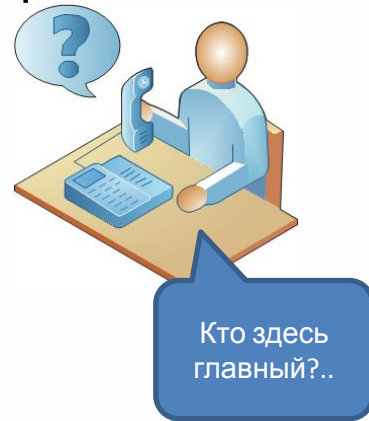
# Шаг 4. Построение Финансовой структуры [примеры из практики]



Высшая школа  
финансового  
директора

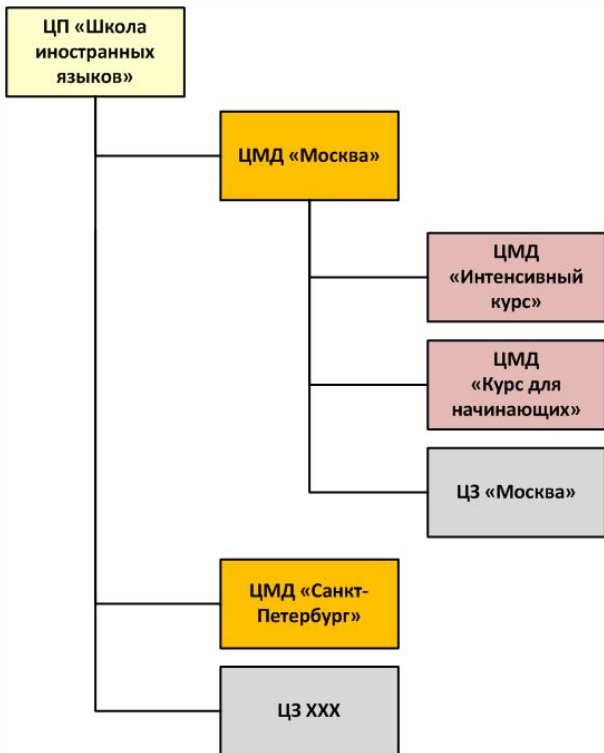


## Ситуация 1: Детализация ЦФО





Высшая школа  
финансового  
директора



## Ситуация 1: Детализация ЦФО [как бы было надо]



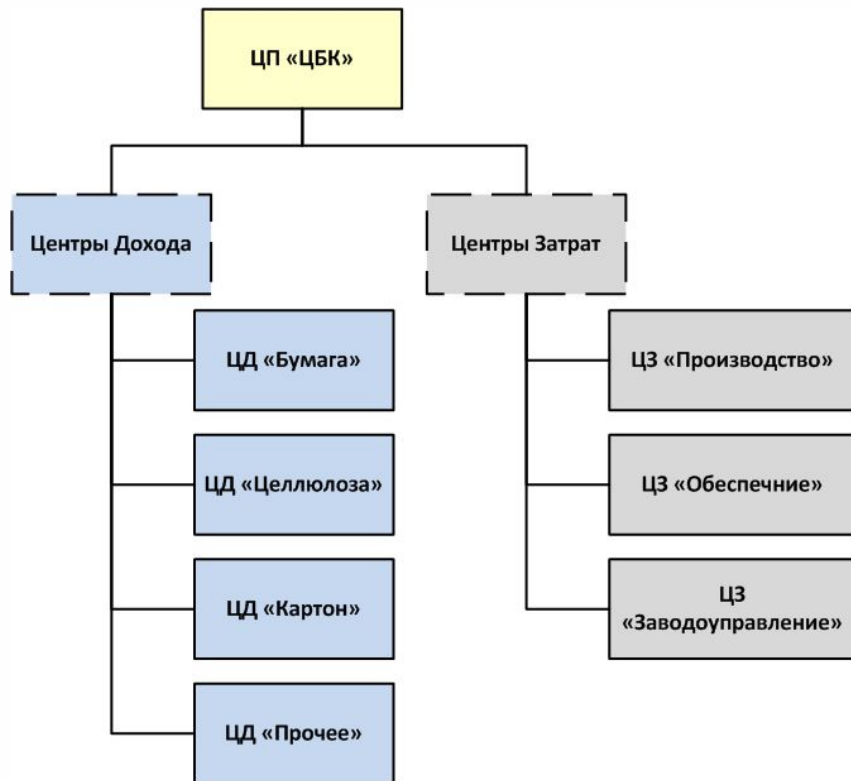
Клиент

Отлично!  
Ответственный менеджер свяжется с Вами.

Мне очень понравился Ваш курс «для начинающих». Чувствую в себе силы заказать теперь интенсивный курс.



Высшая школа  
финансового  
директора



## Ситуация 2: Детализация ЦФО [обратный случай]

А какая у меня  
плановая  
себестоимость  
?



Руководитель  
направления  
«Целлюлоза»



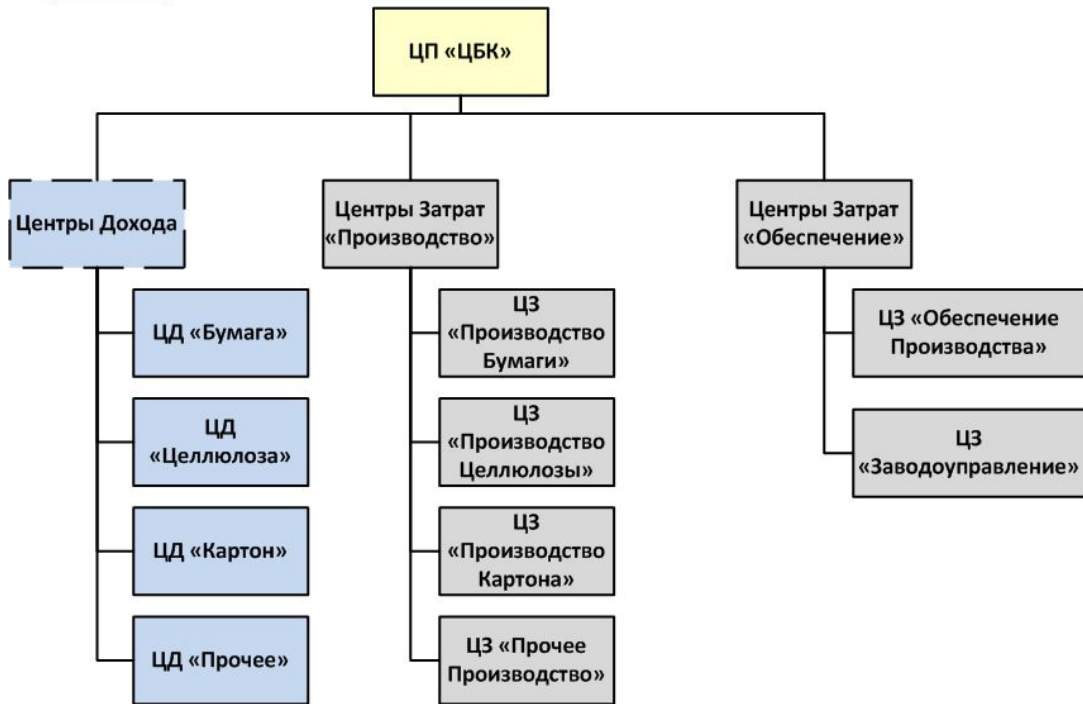
Экономист

Не знаю – у нас  
только общая...  
Можем всю на  
тебя списать!



Высшая школа  
финансового  
директора

## Ситуация 2: Детализация ЦФО [как бы было надо]



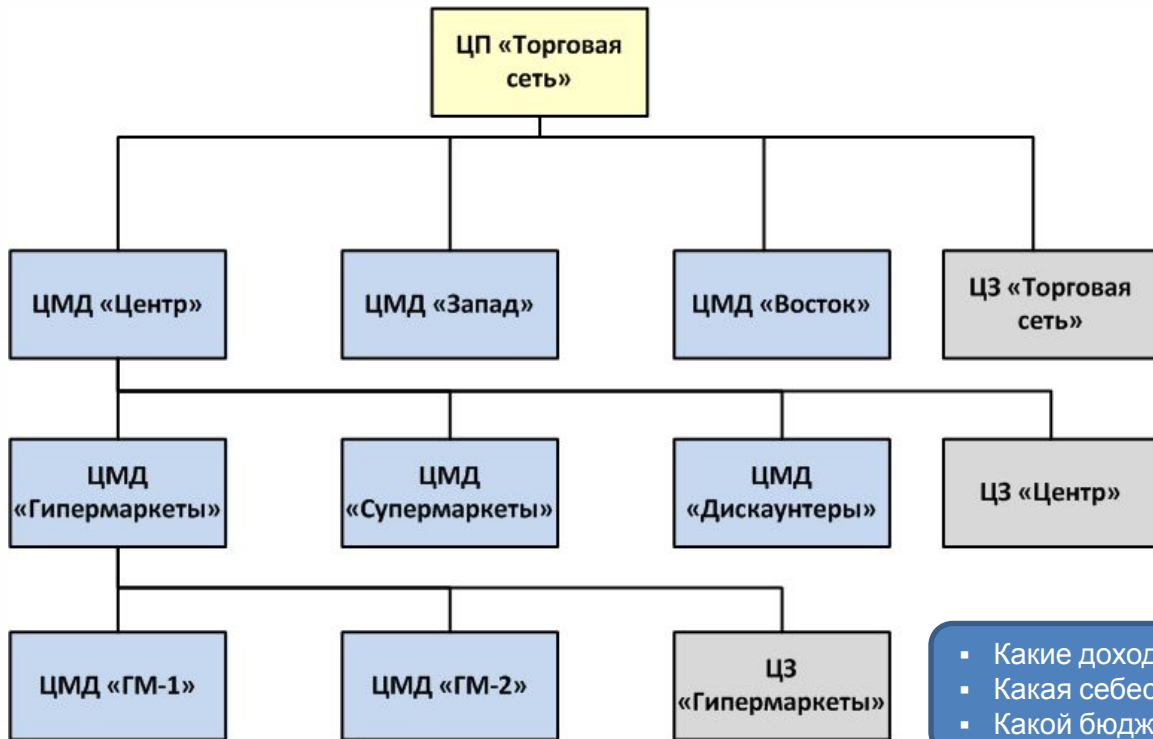
Руководитель  
направления  
«Целлюлоза»

Благодаря внедрению новой технологии производства целлюлозы мы сократим прямые затраты на 20% и косвенные – на 15%! А продажи обновленной продукции должны вырасти на 10%.





### Ситуация 3: Выделение ЦФО по оргструктуре



- Какие доходы?
- Какая себестоимость?
- Какой бюджет?



**ЗавМаг**

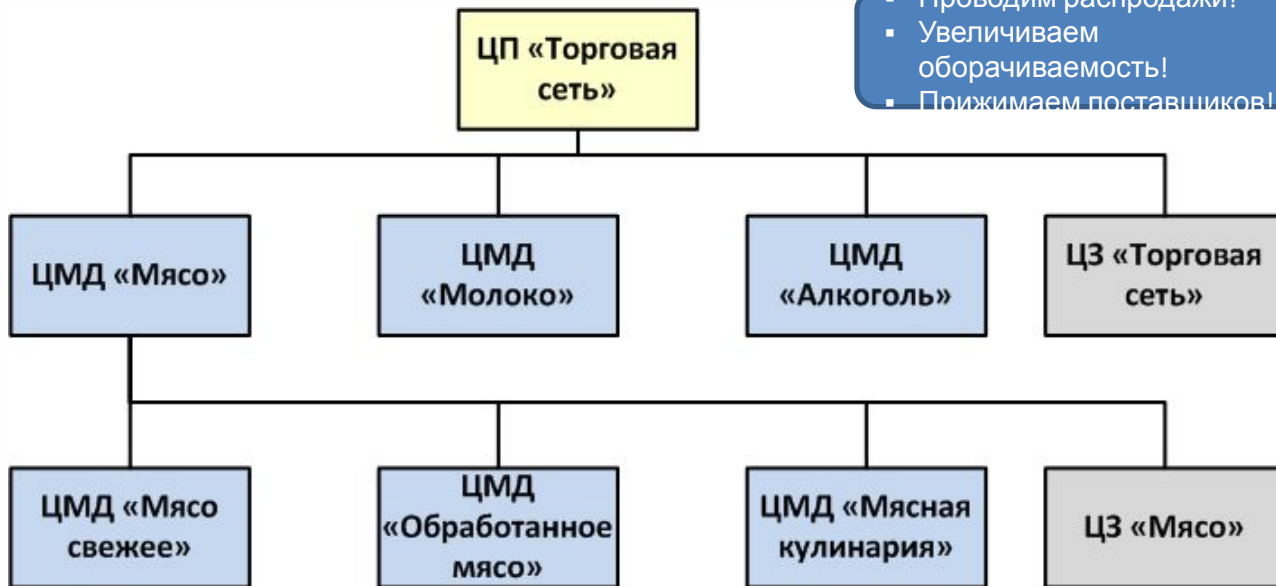


### Ситуация 3: Выделение ЦФО [как бы было надо]

- Проводим распродажи!
- Увеличиваем оборачиваемость!
- Прижимаем поставщиков!



Бренд-менеджер





Высшая школа  
финансового  
директора

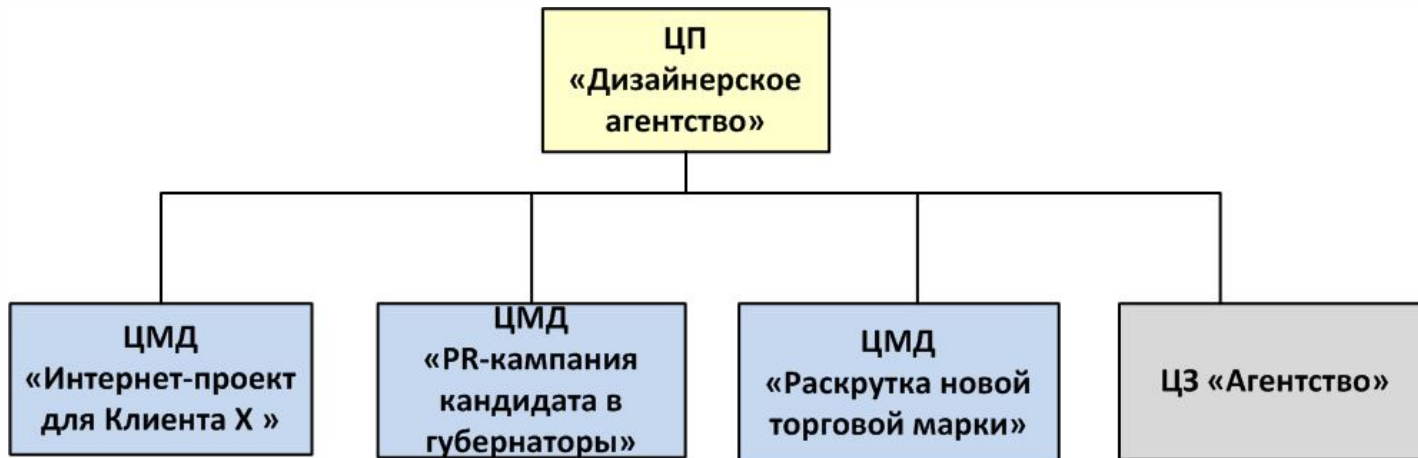
## Ситуация 4: Выделение ЦФО по проектам

У нас тут где-то был ЦФО?..



Совет Директоров

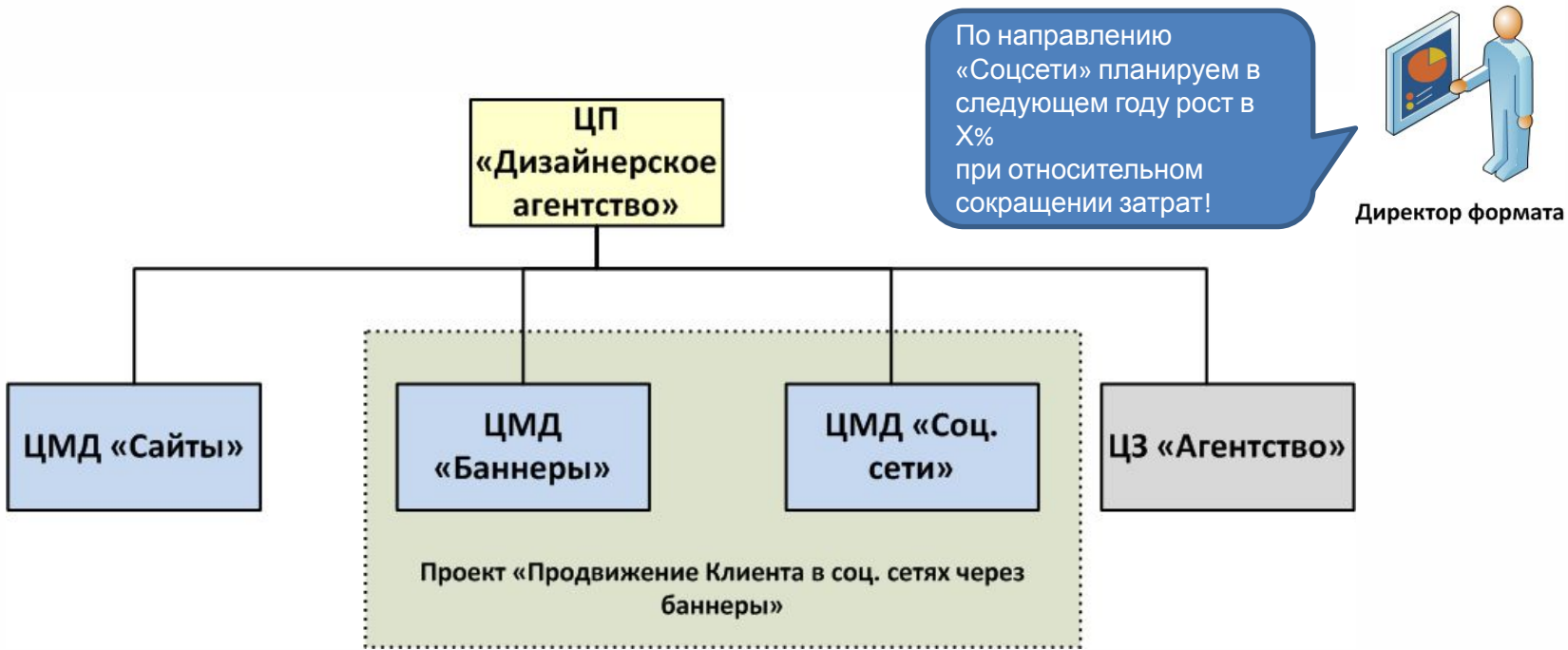
Да вы что!  
Мы уже давно  
закрыли тот  
проект...





Высшая школа  
финансового  
директора

## Ситуация 4: Выделение ЦФО [как бы было надо]





Высшая школа  
финансового  
директора

## Выводы:

1. Степень детализации/укрупнения ЦФО должна быть достаточной, но не излишней. Используйте «Число Миллера».
2. Руководителями ЦФО должны быть те, кто реально отвечает за финансовые показатели. Они могут отличаться от тех, кто административно руководит подразделением.
3. Не следует путать «ЦФО» с «аналитическим признаком». Для аналитики есть много других инструментов!
4. ЦФО имеет смысл строить на базе относительно устойчивых единиц. Не стоит основывать их на изменчивых процессах или временных проектах!