



MANAGEMENT CONSULTING

**«Типы организации и построения  
финансовых структур российских  
компаний»**

# Финансовая структура многопрофильной компании

---

Финансовая структура компании показывает распределение полномочий по управлению активами, обязательствами, капиталом, доходами и расходами, а также нефинансовыми показателями в рамках компании

Существует несколько подходов к формированию финансовой структуры:

1. Процесс формирования финансовой структуры компании связан с выделением центров финансовой ответственности (центров ответственности), которые позволяют детализировать финансовую информацию и децентрализовать управление.
2. Финансовая структура компании отражает взаимодействие центров ответственности и подразделений, отвечающих за сквозное управление показателями и статьями в рамках многопрофильной компании (аналитические центры)

Выбор типа финансовой структуры многопрофильной компании зависит от типа управления зависимыми центрами ответственности

# Определение центра ответственности

---

- Центр ответственности – сегмент организации, руководитель которого **несет ответственность** за определенный участок работ и решение определенных руководством задач
  
- Центром ответственности могут быть отдельные компании, структурные подразделения, службы, цеха, отделы, группы, работники

# Типы центров ответственности (1)

---

В зависимости от уровня полномочий и «степени свободы» руководителя выделяют 4 основных типа ЦО:

1. **Центр затрат**
2. **Центр доходов**
3. **Центр прибыли**
4. **Центр инвестиций**

Классификация ЦО по уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО определяет состав КПД и планов бюджета для каждого типа ЦО.

# Типы центров ответственности (2)

---

- Центр затрат – подразделение, руководитель которого ответственен за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат
- 2 основных подтипа центров затрат:
  - 1.1. Центр нормативных затрат (или центр производства или сервисный центр)
  - 1.2. Центр управленческих затрат

## Типы центров ответственности (3)

---

- Центр нормативных затрат – подразделение, руководитель которого ответственен за достижение нормативного/планового уровня затрат по выпуску продукции/работ/услуг.
- Центр управленческих затрат – подразделение, руководитель которого нацелен на достижение поставленных целей в рамках абсолютной величины бюджета затрат

# Типы центров ответственности (4)

---

- Центр доходов – подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат ответственен за максимизацию доходов от продаж
- Центр прибыли – это подразделение, основная задача которого состоит максимизация прибыли, и руководство которого располагает полномочиями принимать решения, влияющие на прибыль, и использует методы управленческих решений, основанные на прибыльности
- Центр инвестиций – центр ответственности, руководитель которого в дополнение к полномочиям центра прибыли отвечает за уровень и эффективность инвестиций

# Типы центров ответственности (5)

Характеристики	ЦнЗ	ЦуЗ	ЦД	ЦП	ЦИ
<b>1. Контролируемые руководством ЦО показатели</b>	Производственные затраты на объем продукции/ работ/ услуг	Затраты, достижение целей	Доход от продаж, маржинальная прибыль	Прибыль	Прибыль на вложенный капитал
<b>2. Контролируемые центральным аппаратом управления показатели</b>	Объем и структура выпуска	Смета операционных затрат	Ассортимент, смета операционных затрат	Инвестиции и источники финансирования	Крупные инвестиции и источники финансирования
<b>3. Контрагенты</b>	Внутренние подразделения	Внутренние подразделения	Открытый рынок, Внутренние подразделения	Открытый рынок	Открытый рынок
<b>4. Гибкость</b>	Ограниченная	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая
<b>5. Примеры</b>	Подразделения (цеха) основного и вспомогательного производства, отдел закупок	Административные и функциональные службы	Отдел сбыта, коммерческая дирекция	Дочерняя компания, филиал, БЕ	Независимая компания, дочерняя компания, филиал



# Бизнес-единицы

---

Бизнес - единицы - подразделения компании, в которых руководители имеют контроль над собственными ресурсами и право распоряжаться этими ресурсами в заранее оговоренных пределах

## Отличительные признаки бизнес-единиц

- Имеют собственные набор целей деятельности
- Имеют внешних покупателей
- Специализируются в отдельном сегменте рынка или группе продуктов или географическом районе
- Имеют характерные риски и нормы прибыльности
- Имеют собственных, а не общих конкурентов
- Являются центрами инвестиций или в крайнем случае центрами прибыли

Бизнес-единица может иметь внутреннюю финансовую структуру.

# Выделение бизнес-единиц

Основная задача бизнеса сформулирована исключительно как достижение финансовых результатов – возможные пути достижения данных результатов становятся безграничными

		продукты	
		Существующие	Новые
рынки	Существующие	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия создания продуктов
	Новые	Стратегия развития рынка	Диверсификация

Разделение бизнес-единиц по планируемым и реализуемым стратегиям

Изменение стратегических задач приводит к реструктуризации компании

# Выделение бизнес-единиц

---

## Характерные ошибки при выделении бизнес-единиц

- Отсутствие или недостаток полномочий у руководства бизнес-единицей
- Разделение по функциям одной производственной цепочки
- Отсутствуют внешние продажи, а внутренние не поддаются оценке

# Определение холдинга

---

## **Классическое определение**

- Холдинг – это компания, владеющая контрольными пакетами акций (долями) других компаний с целью контроля и управления их деятельностью

## **Юридическое определение**

- В российском законодательстве практически отсутствует, обычно используются термины «группа компаний», «связанные предприятия» и пр.

## **Типы холдингов выделяются в зависимости от способа управления зависимыми компаниями:**

- Финансовый холдинг
- Операционный (производственный) холдинг
- Смешанный холдинг (финансово-промышленная группа)

# Факторы, определяющие тип холдинга

<b>Финансовый холдинг</b>	<b>Операционный холдинг</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая степень независимости подразделений друг от друга, внутренние продажи отсутствуют или незначительны.</li><li>• Производство различных групп товаров или работ.</li><li>• Осуществление деятельности в различных географических районах.</li><li>• Работа с различными группами клиентов.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Существенная зависимость подразделений между собой, внутренние продажи являются ключевыми.</li><li>• Наличие сквозной единой производственной программы.</li><li>• Наличие единой технологии производства.</li><li>• Пересекающиеся рынки сбыта у различных подразделений.</li><li>• Географическая централизация мест расположения активов и выполнения операций.</li></ul>

# Ключевые показатели для дочерних (зависимых) компаний

---

<b>Финансовый холдинг</b>	<b>Операционный холдинг</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>□ Прибыль</li><li>□ Отдача на капитал (инвестиции)</li><li>□ Величина сгенерированного денежного потока</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Выполнение производственного задания</li><li>□ Выполнения плана по сбыту</li><li>□ Удовлетворение установленных нормативов затрат или нормы рентабельности по операциям.</li></ul>

# Особенности управляющей компании холдинга

<b>Финансовый холдинг</b>	<b>Операционный холдинг</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• УК не вмешивается в выполнение операций на уровне подразделений.</li><li>• Низкая штатная численность.</li><li>• УК устанавливает цели и стандарты производительности, осуществляет контроль над их достижением.</li><li>• Низкая степень централизации вспомогательных функций (за исключением: привлечение кредитов и инвестиций, управление и распределение финансовых ресурсов)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• УК существенно влияет на управление операциями в подразделениях</li><li>• Высокая штатная численность.</li><li>• УК осуществляет централизованное планирование процессов и операций и контролирует их выполнение.</li><li>• Значительное количество функций централизовано для всей компании (маркетинг, сбыт, снабжение, установление технологических стандартов, исследования и разработки).</li></ul>

# Особенности зависимых компаний

<b>Финансовый холдинг</b>	<b>Операционный холдинг</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Имеет необходимые полномочия для управления деятельностью подразделений и взаимодействия с покупателями и поставщиками.</li><li>• Несет всю полноту ответственности за достижение поставленных целей.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Согласовывает большинство решений в УК, чаще всего не имеет свободы выбора покупателей и поставщиков.</li><li>• Прежде всего несет ответственность за выполнение указаний от УК.</li></ul>

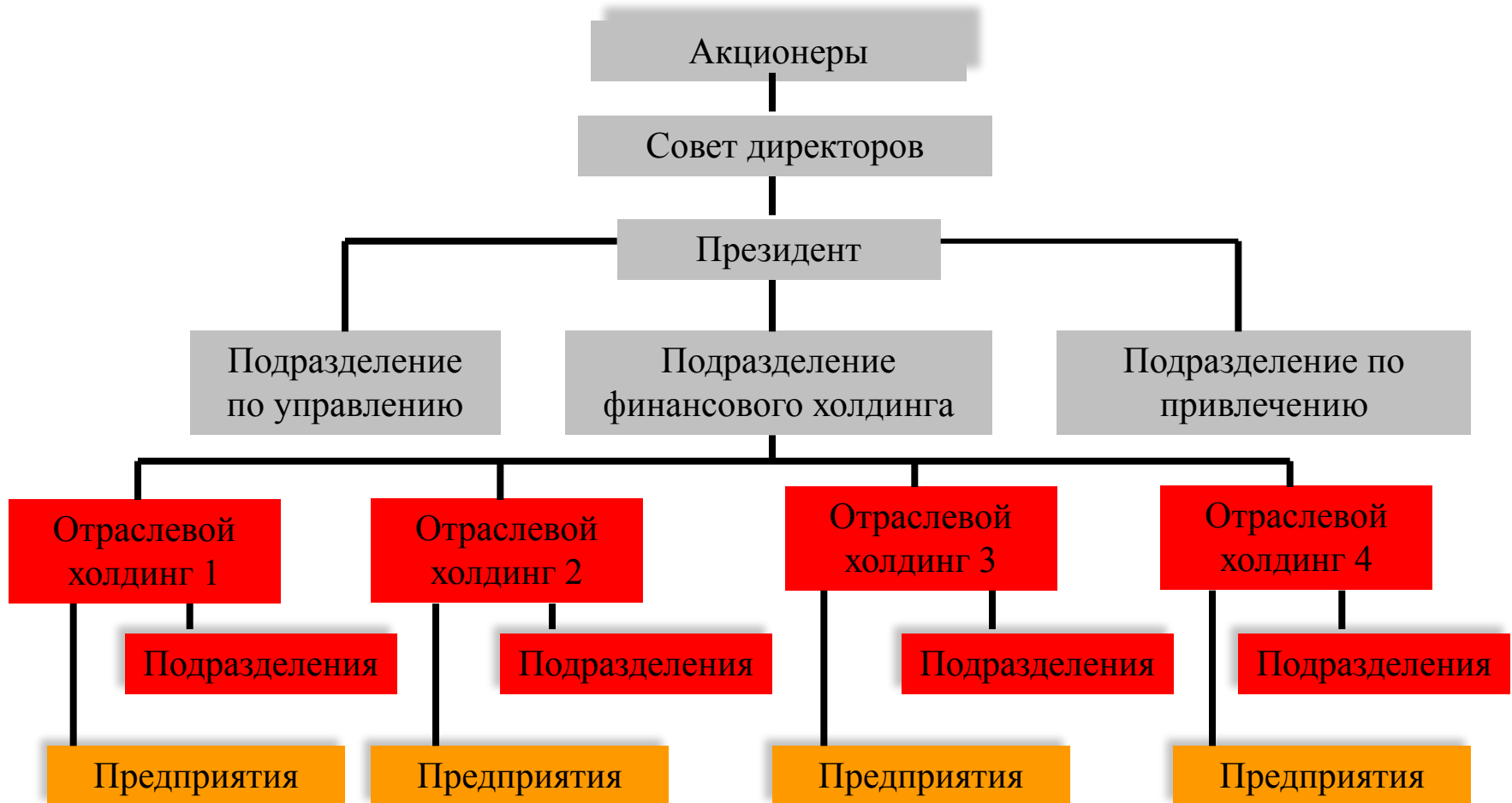


# Возможности для расширения

<b>Финансовый холдинг</b>	<b>Операционный холдинг</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможность управления большим количеством объектов, с различной производственной и операционной спецификой.</li><li>• Возникновение сложностей при возникновении тесных зависимостей между подразделениями.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможность управлять подразделениями с единой технологией, географически централизованных или с тесными взаимосвязями.</li><li>• Возникновение сложностей при расширении объектов управления.</li></ul>

# Структура управления смешанного холдинга

---



# Распределение задач между участниками управления холдинга

Собственники холдинга	Управляющая компания	Дочерние (зависимые) компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение и утверждение полномочий управляющей компании, ограничения по концентрации власти.</li> <li>• Назначение, снятие, оценка эффективности работы, определение вознаграждения директора Управляющей компании и ключевых менеджеров Управляющей компании.</li> <li>• Согласование назначения и увольнения генеральных директоров зависимых компаний.</li> <li>• Установление целевых показателей деятельности холдинга и утверждение бюджета холдинга в целом.</li> <li>• Согласование значимых и крупных сделок холдинга (заключение контрактов, инвестиции, финансовые вложения, привлечение кредитов).</li> <li>• Принятие решений по приобретению новых бизнесов или ликвидации существующих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегических целей и задач для зависимых компаний</li> <li>• Распределение общих финансовых ресурсов и привлечение финансирования.</li> <li>• Осуществление контроля и анализа достижения поставленных целей.</li> <li>• Оценка эффективности работы руководства зависимых компаний</li> <li>• Совершенствование навыков и знаний ключевого менеджмента зависимых компаний.</li> <li>• Поддержка зависимых компаний при возникновении проблем в их деятельности.</li> <li>• Развитие информационных связей между зависимыми компаниями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и обеспечение выполнения работ и производственных заданий</li> <li>• Определение стратегии работы на конкретном региональном рынке.</li> <li>• Координация работ подразделений зависимых компаний.</li> <li>• Осуществление продаж услуг региональным клиентам.</li> <li>• Осуществление операционного планирования деятельности зависимых компаний.</li> <li>• Определение потребности в ресурсах для выполнения производственных заданий.</li> <li>• Совершенствование технологий проведения профильных работ.</li> </ul>

# Аналитические центры МПК

---

**Аналитические центры создаются для централизованного управления (нормирования, планирования, контроля и анализа возникающих отклонений) по функциональным направлениям деятельности МПК.**

## Функции АЦ:

- Устанавливать КППД и нормативы по закрепленным за ними статьям бюджета,
- В целях повышения качества планирования инициировать пересмотр перечня и значений нормативов, используемых в бюджетном процессе,
- Самостоятельно планировать централизованные значения бюджета ЦО в рамках закрепленных за АЦ статей бюджета,
- Инициировать пересмотр значений бюджета по закрепленным за АЦ статьям,
- Получать на регулярной основе отчетность о взаимосвязанных плановых и фактических показателях деятельности ЦО ответственности по закрепленным за АЦ бюджетным статьям,
- Запрашивать и получать от ЦО любую дополнительную информацию по закрепленным за АЦ бюджетным статьям,
- Вводить необходимые процедуры авторизации и другие механизмы текущего контроля над исполнением закрепленных за АЦ бюджетных статей
- Давать указания (рекомендации) руководителям ЦО по управлению хозяйственными операциями, влияющими на достижение установленных КППД, нормативов, планов бюджета по соответствующим статьям