



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 |
|--|---|--|--|---------------------------------------|---|
| 1. Контролируемые руководством ЦО показатели | Производственные затраты на объем продукции/ работ/ услуг | Затраты, достижение целей | Доход от продаж, маржинальная прибыль | Прибыль | Прибыль на вложенный капитал |
| 2. Контролируемые центральным аппаратом управления показатели | Объем и структура выпуска | Смета операционных затрат | Ассортимент, смета операционных затрат | Инвестиции и источники финансирования | Крупные инвестиции и источники финансирования |
| 3. Контрагенты | Внутренние подразделения | Внутренние подразделения | Открытый рынок, Внутренние подразделения | Открытый рынок | Открытый рынок |
| 4. Гибкость | Ограниченная | Низкая | Высокая | Высокая | Высокая |
| 5. Примеры | 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

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

Ключевые показатели для дочерних (зависимых) компаний

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

Особенности управляющей компании холдинга

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

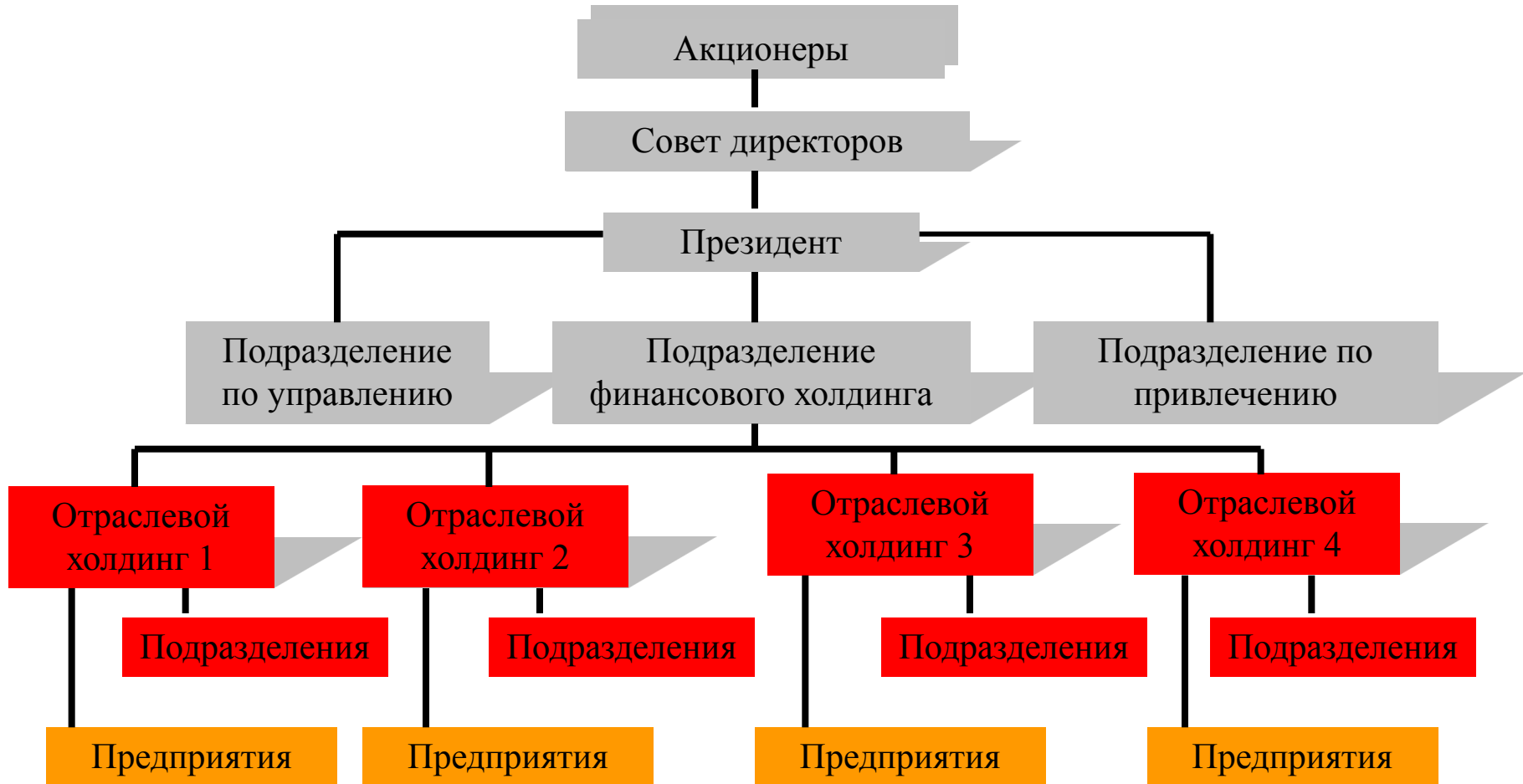
Особенности зависимых компаний

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

Возможности для расширения

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

Структура управления смешанного холдинга



Распределение задач между участниками управления холдинга

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

Аналитические центры МПК

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

Функции АЦ:

- Устанавливать КПД 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 КПД, нормативов, планов бюджета по соответствующим статьям