

Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления

Финансовое планирование и бюджетирование

Лектор: к.э.н., доцент Платонова Н.А.



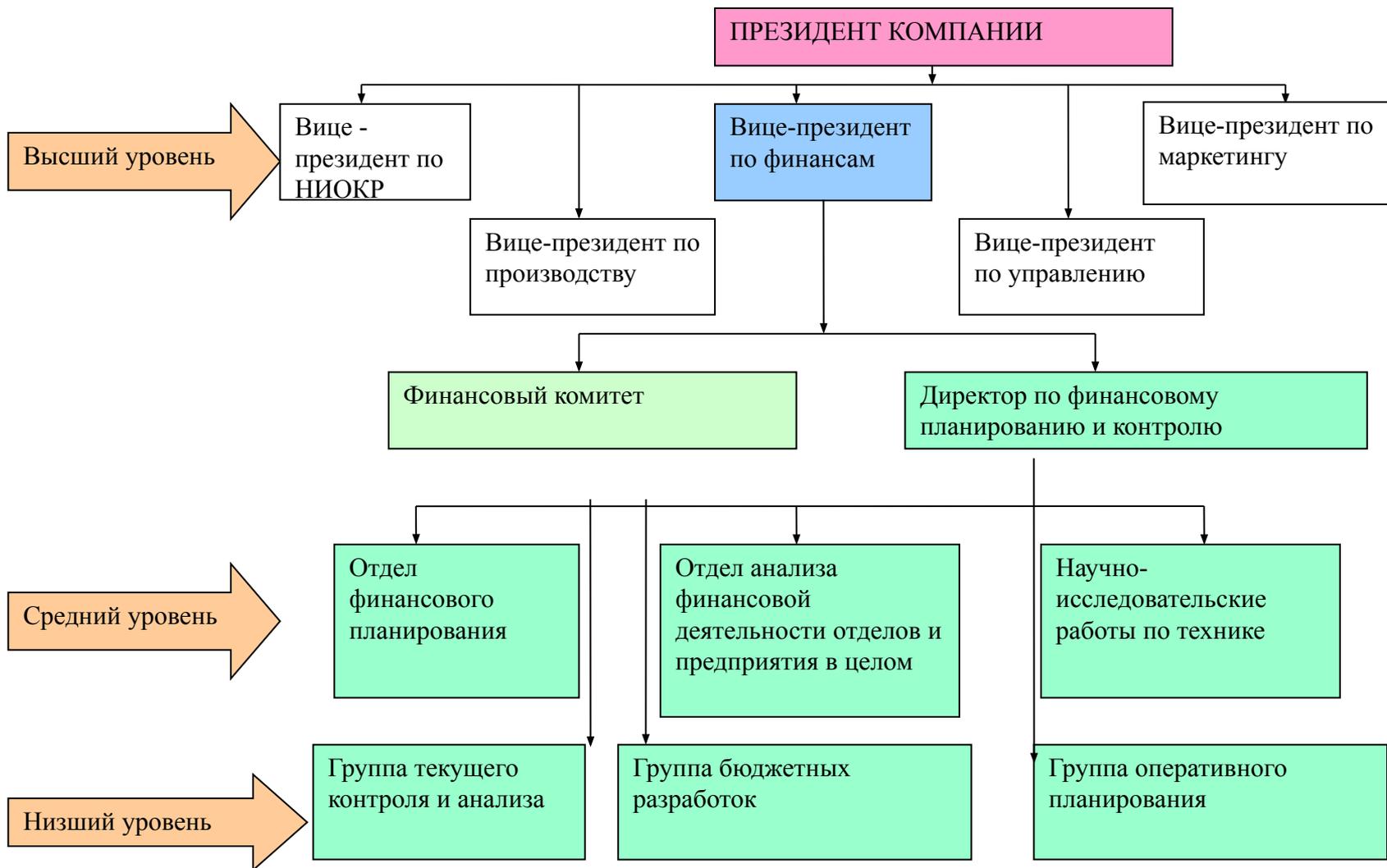
Тема 2. Организация системы финансового планирования

План лекции

1. Организационная структура финансовой службы
2. Понятие финансовой структуры
3. Типы ЦФО

1. Организационная структура финансовой службы

Структура финансовой службы



2. Понятие финансовой структуры (1)

Центр ответственности – это подразделение предприятия, где ответственным лицом (руководителем) контролируется появление затрат, получение прибыли, использование инвестируемой прибыли

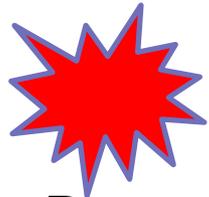


2. Понятие финансовой структуры (2)

Предпосылками для выделения структурных подразделений в центры финансовой ответственности являются:

- региональная или производственная изолированность или завершенность хозяйственной деятельности структурного подразделения
- объем производства
- способность структурного подразделения самостоятельно работать на рынке
- возможность нести полную ответственность за затраты, доходы, денежные потоки от своей деятельности.

2. Понятие финансовой структуры (3)



Бюджетирование – основа критериев оценки работы руководителей ЦФО

Различные составляющие бюджета определяют **сферу ответственности руководителей ЦФО.**

Степень выполнения бюджета, входящего в сферу ответственности руководителя ЦФО, часто становится основой для:

- оценки деятельности самого руководителя;
- системы материального стимулирования сотрудников подразделения.

Хотя не все отклонения в выполнении бюджетов зависят от руководителя, чью сферу ответственности покрывает данный бюджет, трудно придумать систему, которая лучше оценивала бы вклад этого менеджера в достижение целей организации. Почти все организации, внедрившие систему бюджетов, используют ее для целей оценки работы руководителей подразделений.



3. Типы ЦФО (1)

ЦЕНТР ЗАТРАТ



- структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор обеспечивающих видов деятельности, непосредственно не приносящих доход, но способных оказывать непосредственное воздействие на расходы данной деятельности в заданных лимитах.

Не существует объективных целевых установок и показателей эффективности работы центров затрат, т.к. по ним нельзя посчитать финансовый результат.

ИЛИ

Возможен другой подход к оценке центров затрат. Он связан с введением системы трансфертного ценообразования или, как его называли раньше, хозрасчета. Это позволит «превратить» центр затрат в условный центр прибыли.

3. Типы ЦФО (2)

ЦЕНТР ДОХОДА



- структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы данной деятельности.

В качестве критериев оценки работы центров доходов в зависимости от стратегии компании могут применяться следующие показатели:

- объем реализованной продукции;
- выручка от реализации;
- доля рынка;
- число клиентов (или динамика их роста);
- др.

3. Типы ЦФО (3)

ЦЕНТР ПРИБЫЛИ (ПРОФИТ-ЦЕНТР)



- структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы данной деятельности.

Руководитель центра прибыли принимает решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемой выручки. Критерием оценки деятельности такого центра служит размер получаемой прибыли.

3. Типы ЦФО (4)

ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ (ВЕНЧУР-ЦЕНТР)



- структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы, расходы и эффективность данной деятельности, получение прибыли от которой ожидается в будущем

В качестве критериев оценки работы центров инвестиций, в зависимости от стратегии компании, могут применяться следующие показатели:

- рентабельность на инвестированный капитал (ROI);
- срок окупаемости;
- прибыль;
- другие показатели бизнес-плана.

3. Типы ЦФО (5)

Центры инвестиций

- ▼ Учёт инвестиционных доходов и затрат;
- ▼ Планирование инвестиционных доходов и затрат;
- ▼ Контроль инвестиционных доходов и затрат (анализ исполнения плана инвестиционных доходов и затрат);
- ▼ Мотивация подразделений на увеличение инвестиционных доходов и снижение инвестиционных затрат.

Центры прибыли

- ▼ Учёт доходов и затрат;
- ▼ Планирование доходов и затрат;
- ▼ Контроль доходов и затрат (анализ исполнения плана доходов и затрат);
- ▼ Мотивация подразделений на увеличение доходов и снижение затрат.

Центры дохода

- ▼ Учёт доходов;
- ▼ Планирование доходов;
- ▼ Контроль доходов (анализ исполнения плана доходов);
- ▼ Мотивация подразделений на увеличение доходов.

Центры затрат

- ▼ Учёт затрат;
- ▼ Планирование затрат;
- ▼ Контроль затрат (анализ исполнения плана затрат);
- ▼ Мотивация подразделений на снижение затрат.

3. Типы ЦФО (6)

Характеристика	Центр ответственности			
	затрат	доходов	прибыли	инвестиций
Контролируется менеджментом центра ответственности	Затраты	Доходы	Затраты, доходы	Затраты, доходы, инвестиции
Не контролируется менеджментом центра ответственности	Доходы, инвестиции в запасы и основные средства	Затраты, инвестиции в запасы и основные средства	Инвестиции в запасы и основные средства	–
Измеряется учетной системой	Затраты по отношению к заданному значению	Доходы по отношению к заданному значению	Прибыль по отношению к заданному значению	Рентабельность инвестиций (ROI) по отношению к заданному значению
Не измеряется учетной системой	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме затрат	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме выручки	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме прибыли	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме рентабельности инвестиций (ROI)