

## **Российская практика формирования ЦФО предприятий**

*Крапивина Анастасия Алексеевна  
Сибирский федеральный университет  
Студент*

*Чепурнова Анастасия Алексеевна  
Сибирский федеральный университет  
Студент*

*Яричина Галина Федоровна  
Сибирский федеральный университет  
к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»,  
Научный руководитель*

### **Аннотация**

В настоящее время все большее внимание уделяется процессам, связанным с финансовой деятельностью. Именно поэтому в представленной статье проведен анализ актуального вопроса ЦФО и финансовой структуры.

**Ключевые слова:** ЦФО, финансы, структура, показатели, экономические показатели, затраты.

## **Russian practice of formation of Central Federal district enterprises**

*Krapivina Anastasia Alekseevna  
Siberian federal University  
Student*

*Chepurnova Anastasia Alekseevna  
Siberian federal University  
Student*

*Yarichina Galina Fedorovna  
Siberian federal University  
candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department "Economics and business process management", Scientific Director*

### **Abstract**

At present, more and more attention is paid to the processes related to financial activities. That is why the article analyzes the current issue of the Central Federal district and the financial structure.

**Keywords:** Central Federal district, Finance, structure, indicators, economic indicators, costs.

С целью оптимизации использования предприятием ресурсов и распределения ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности между должностными лицами предприятия создаются центры финансовой ответственности (ЦФО).

Под ЦФО следует понимать такую структурную единицу в бизнесе, которая может оказывать непосредственное влияние на экономические показатели организации. За ЦФО закрепляется ответственность за конкретную группу показателей, эти же структурные единицы участвуют в планировании деятельности подразделений и используют управленческие полномочия для корректировки запланированных показателей.

Существует два основных вида ЦФО — это так называемые центры финансового учета (ЦФУ) и места возникновения затрат (МВЗ). Непосредственные затраты на предприятии могут, к примеру, возникать на производственной линии.

Этот производственный участок использует основные и вспомогательные ресурсы. То есть, такой участок, с одной стороны, является местом непосредственного возникновения затрат, с другой стороны, он местом для формирования структурного подразделения, которое будет нести ответственность за финансовые результаты деятельности.

Все центры финансовой ответственности на базе предприятия выстраиваются в виде финансовой структуры, к ней включаются все ЦФО по иерархической схеме с определением экономических связей между ними и оценкой их вклада в финансовую деятельность предприятия. Обратимся к классификации ЦФО.

Специалисты чаще всего классифицируют ЦФО, исходя из набора экономических показателей, отнесенных к компетенции того или иного ЦФО. Такой подход является универсальным и позволяет представить классическую финансовую структуру ЦФО на примере конкретного предприятия [1].

Условно все финансовые показатели деятельности можно разделить на 5 групп, соответственно, в иерархической структуре будет представлено 5 ЦФО. За каждым центром будет закреплена своя группа экономических показателей деятельности.

К первой группе финансовых показателей отнесем затраты, учитываемые по итогам периода, к второй группе - доходы по итогам аналогичного периода, к третьей - промежуточные результаты финансовой деятельности, которые рассчитываются с вычитыванием понесенных затрат из объема полученной прибыли.

К четвертой группе отнесем показатели прибыли, рассчитанные с учетом совокупного объема полученной прибыли и вычитывания из этой суммы всех совокупных понесенных затрат. К пятой группе показателей отнесем количественные показатели отдачи инвестиций, вложенных в капитал. При принятии такой классификации экономических показателей на предприятии будет сформировано 5 центров финансовой ответственности [2].

Первую позицию в иерархической структуре займет центр затрат, за ним будут закреплены обязанности по учету понесенных затрат, направленных на

закупки, материально-техническое снабжение отделов и т. д. Вторую позицию в иерархической структуре займет центр дохода, его полномочия будут сводиться к учету формируемых доходов и их корректировке, исходя из предусмотренных управленческих функций.

Третью позицию в структуре будет занимать центр маржинального дохода, он будет учитывать и корректировать показатели прибыли за минусом первичных понесенных затрат на организацию производства. Если предприятие выпускает небольшую линейку продукции, то будет достаточно сформировать по одному центру ответственности для каждой группы финансовых показателей.

В ином случае для каждой группы финансовых показателей предусматривается свой центр ответственности, а в его подчинении будут находиться низшие центры ответственности, к примеру, они могут отвечать за учет доходов и расходов, полученных по результатам выпуска предприятием конкретной продуктовой группы [3].

На четвертой позиции будет находиться центр прибыли, в его компетенции будут находиться показатели прибыли за минусом понесенных затрат. Если у предприятия несколько бизнес направлений, то целесообразно создать несколько центров прибыли с распределением ответственности между отделами за показатели работы по каждому бизнес-направлению.

На пятой позиции будет находиться центр управления инвестициями. Эта структурная единица будет планировать вложение инвестиций, а также принимать решения по дезинвестициям, то есть, изменению состава внеоборотных источников капитала предприятия.

Центр по управлению инвестициями будет нести ответственность за эффективность их использования. К примеру, для оценивания эффективности инвестиционной деятельности предприятия может использоваться система коэффициентов.

Теперь обратимся к примеру выстраивания финансовой структуры, с созданием на базе предприятия нескольких центров финансовой ответственности. Первая задача, которую необходимо решить, сводится к анализу организационной структуры. Целесообразно разбить всю работу на несколько шагов. В частности, необходимо составить все организационные звенья, входящие в структуру предприятия.

Для определения места каждой структурной единицы используется иерархическая модель, на верхние позиции иерархии включатся высшие звенья в системе управления предприятием, к примеру, директор организации и руководители отдельных служб.

Следом за ними идут другие звенья, они будут находиться в подчинении у структурного подразделения, которое находится выше в иерархической структуре. Все организационные звенья должны быть представлены в виде списка с оценкой их вклада в управление теми или иными группами финансовых показателей [4].

Вторая задача сводится к выделению отдельных бизнес-процессов на предприятии. Для этого опять же необходимо провести анализ

организационной структуры и выделить отдельные направления деятельности предприятия.

На третьем этапе работы необходимо сформировать финансовую структуру, представить ее в виде распределенных организационных звеньев.

Удобнее всего это сделать, представив в виде списка организационные звенья и типы ЦФО, запланированные для создания на предприятии. Классификация организационных звеньев подразумевает отнесение каждой структурной единицы к определенному ЦФО, это определяется функциональным назначением каждой структурной единицы. На третьем этапе работы необходимо сформировать список ЦФО, отнести все организационные звенья к тому или иному ЦФО.

К примеру, центр инвестиций будет находиться в непосредственном управлении у директора предприятия, в его же ведении будет находиться центр прибыли, за доходы будет отвечать центр дохода на базе отдела продаж, а центр затрат объединит интересы службы маркетинга, производства и службы финансов [5].

Изучая российскую практику формирования ЦФО, можно выделить несколько ключевых характеристик.

Во-первых, многие компании пренебрегают качественным подходом к формированию ЦФО.

Во-вторых, руководство компании обладают низким уровнем информационной подготовленности в данном вопросе.

В-третьих, практически не используются инновационные методики реализации ЦФО.

В-четвертых, система управления ЦФО не имеет должного развития.

Итак, эти специфичные характеристики, как удалось заметить, имеют более негативную направленность. Однако необходимо наметить ключевые пути решения данных проблем:

- применение услуг аутсорсинга;
- повышение уровня информационной подготовленности;
- универсализация процессов;
- применение инновационных методик.

На заключительном этапе создания ЦФО на предприятии остается определить руководителей ЦФО, которые займут должностные позиции в структуре управления и будут нести ответственность за результаты работы своего центра. С учетом необходимости планирования производства и инвестиционной активности необходимо объединить усилия и интересы всех ЦФО для их участия в разработке системы бюджетирования.

### **Библиографический список**

1. Владымцев Н. В., Денисова А. С. Формирование системы бюджетирования компании: внутренний регламент и иерархия центров финансовой ответственности // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 6 (111). С. 47-50.

2. Зубарева Е. В. Оперативный учет и контроль как составляющие процесса бюджетирования строительных организаций // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 12 (141). С. 42-49.
3. Каверина О. Д. Управленческий учет. М.: Финансы и статистика. 2013. С. 350.
4. Немировский И. Б. Стражукова И. А. Бюджетирование: От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2016. С. 512.
5. Пузов Е. Н, Яшин С. Н. Подходы к оценке и анализ эффективности бизнеса в рамках процессно-ориентированного управления // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 16 (97). С. 8-16.