



# Как создать региональную финслужбу и наладить взаимодействие

**РУСЛАН ШВЕДКОВ, FCCA**

Финансовый директор ОАО «БНС Групп»

Тел.: +7 (495) 980-65-98

E-mail: [ruslan.shvedkov@gmail.com](mailto:ruslan.shvedkov@gmail.com)

# О чем пойдет речь

1. Когда необходимо «идти в регионы»?
2. Разделение функций между центром и регионами
3. Кадровая политика
4. Контроль и отчетность
5. Децентрализация как источник конфликтов

## Когда «идти в регионы»?

- Предпочтительный вариант – максимальная централизация, нужны веские причины для разделения финансовой службы, которыми могут быть:
  - Более дешевый учетный персонал в регионах
  - Большой объем региональной первички для обработки
  - Требование прямого оперативного контакта учетного персонала с хозяйственной деятельностью
  - Диверсификация финансовой службы для нужд региональных бизнес-подразделений
  - Необходимость локализации юрлица
- Следует оценить иные варианты: использование ERP-систем, электронный архив, создание регионального учетного центра
- Развитие информационных технологий сильно снизило потребность в региональном распределении функционала

# Разделение функций между центром и регионами

- Передача функций должна быть минимально требуемой для выполнения задачи, в большинстве случаев стоит ограничиться учетом первичных документов (товарно-материальный учет, склад, отгрузки), кассой и расчетом зарплаты
- При создании мини-финслужбы при региональном руководителе передаются также остальные учетные блоки бухгалтерии и специалисты контроллинга для составления локальной управленческой отчетности
- При создании учетного центра выносятся только документооборот
- Работу с расчетными счетами и привлечением финансирования рекомендуется всегда оставлять в централизованном казначействе

## Кадровая политика

- Во избежание потери управляемости определение штатного расписания, прием, увольнение и мотивация сотрудников должна производиться только из центра
- Нарушение этого правила вероятно повлечет возникновение локальных договоренностей по отражению хозяйственных операций с «лакировкой действительности»
- Руководитель – ключевое лицо, работает на удалении, должен быть понятен и психологически подконтролен
- Физическое отсутствие контроля за подчиненными сотрудниками из центра крайне затрудняет оценку их трудового вклада, поэтому формализация критериев мотивации особенно важна
- В качестве показателей мотивации можно использовать: сроки и достоверность отчетности, своевременность отражения хозяйственных операций; нельзя использовать результат подразделения
- Региональный персонал должен иметь перспективу роста

## Контроль и отчетность

- Следует наладить удаленный контроль рабочего времени
- Должна производиться выборочная проверка правильности отражения отдельных хозяйственных операций
- Крайне важен единый и всем понятный формат регулярной отчетности, следует воздерживаться от его частых изменений
- Регулярная отчетность должна иметь встроенные алгоритмы проверки, в том числе и скрытые от регионального персонала
- Не реже чем раз в полгода следует проводить контрольные выезды для проверки первичных документов, инвентаризации ценностей и т.п.

## Децентрализация как источник конфликтов

- Региональный руководитель склонен рассматривать местных финансовых сотрудников как своих, а они склонны с этим соглашаться – центру нельзя терять психологический контакт
- Можно решать конфликты через разницу административного и функционального подчинения (местный руководитель говорит что делать, а центр – как), но это не всегда сработает
- Можно решать через индивидуальные договоренности центра с региональным руководителем, но есть риск потери контроля
- Финансовому директору следует получить право последнего слова в решении конфликтов, связанных с региональной финансовой службой