

# *если б финансы запели!?!..*

*перспективы аутсорсинга обслуживающей  
функции консалтинговой компании*

*Консалтинговые компании, являющиеся важным звеном инфраструктуры современного российского бизнеса, сегодня дают жизнь многим реальным проектам, проводят аудит, различного рода консультации по эффективной организации предпринимательской деятельности, сами отработывают современные и перспективные механизмы организации своей работы. Причем это относится ко всем сферам их деятельности, в том числе и финансовой, выполняющей обслуживающую функцию и выступающую индикатором работы фирмы в целом. Четкая, умело поставленная финансовая работа, отлаженная организация финансовой службы – залог скоординированных и эффективных действий.*

**Ф**инансовая служба консалтинговой фирмы включает в себя совокупность подразделений, выполняющих функции:

- *управления финансами* (контроль поступлений и платежей, дебиторской и кредиторской задолженности, взаимодействие с банками, поставщиками, клиентами по вопросам оплаты, планирование движения денежных средств, составление платежного календаря, контроль исполнения бюджета движения денежных средств и платежного календаря),
- *планирования, контроля и анализа* (контроль бюджетов проектов, контроль незавершенного производства по контрактам, планирование доходов и расходов, консолидация бюджетных форм, консолидация и контроль фактического исполнения бюджета доходов и расходов),

**Чижов М. С.**  
*канд. экон. наук,  
руководитель  
финансово-  
экономической  
службы группы  
компаний БДО  
Юникон,  
г. Белгород*

- *учета* (в том числе управленческого, бухгалтерского и налогового),
- *внутреннего аудита*.

Как правило, основная задача, которую ставит перед собой финансовая служба, – это функциональное обеспечение роста бизнеса в краткой и долгосрочной перспективе при сохранении удовлетворяющего фирму уровня рентабельности или при его росте. В любом случае это требует совершенствования технологий работы финансовой службы, направленного на обеспечение эффективного выполнения основной задачи.

Необходимым является и осуществление всех контролирующих функций. Это, в свою очередь, требует выполнения программы методического обеспечения, которое может осуществляться двумя основными путями. Один путь предусматривает быстрое и качественное формирование внутренней нормативной базы с последующей поддержкой и актуализацией, другой – доработку существующей нормативной базы по мере решения основной задачи (в свободное от текущих задач время).

Для крупной консалтинговой компании целесообразно формирование *финансовой службы* как обслуживающей бизнес-единицы. Это может быть структурное подразделение, оказывающее определенный набор услуг, имеющее индивидуальный бюджет доходов и расходов (Profit&Loss), финансовые KPI (Key Performance Indicators) и несущее ответственность за конечный финансовый результат. Процедуру создания обслуживающей бизнес-единицы можно осуществить в два этапа: *переходный*, предусматривающий достижение вы-

сокой технологичности и эффективности работы финансовой службы, и *основной*, предусматривающий оказание услуг как аутсорсингового подразделения.

Цель организационных преобразований на этапе переходного перио-

***для крупной консалтинговой  
компании как обслуживающей  
бизнес-единицы целесообразно  
формирование финансовой  
службы***

да – повышение эффективности работы финансовой службы за счет приведения в соответствие функций и структуры.

Основная идея формирования структуры – это сокращение трудоемкости, а в дальнейшем,

и стоимости одной учетной транзакции. Разумный подход к решению этой задачи – специализация персонала back-office по функциональному и объектному принципам. Специализация по функциональному принципу предполагает такое распределение обязанностей, при котором одни сотрудники выполняют учетную функцию, другие – аналитическую и методологическую, третьи – плановую и контрольную и т.д.

Дальнейшее деление происходит по объектному принципу, т.е. сотрудники, осуществляющие учетную функцию, делятся по объектам учета: учет основных средств и внеоборотных активов, учет незавершенного производства (по контрактной базе), учет расчетов с персоналом и т.д.

При этом следует отметить, что в ситуации дефицита высококвалифицированных специалистов такой подход позволяет освободить наиболее квалифицированных специалистов от простой по исполнению, но рутинной и трудоемкой работы (например, от ведения регистра расходов в разрезе статей затрат и центров ответственности) и дать им возможность заниматься методологией, планированием, контролем или подготовкой аналитических справок для руководства.

Другой положительный момент – концентрация функций, которая позволяет значительно снизить трудоемкость учетного процесса. Третья составляющая эффекта такой организации – ускорение учетных (в первую очередь) и плановых процедур. Наконец, четвертая составляющая, которая является побочным эффектом от третьей, но при этом имеет большую важ-

**основная идея формирования**

**структуры - это сокращение**

**трудоемкости, а в дальнейшем,**

**и стоимости одной учетной**

**транзакции**

ность, – это повышение качества выполнения функций за счет их систематизации (проще говоря, повышение качества работы за счет того, что каждый занимается своим делом).

Переход к планируемой структуре лучше производить поэтапно, в течение достаточно длительного периода (до года) для того, чтобы, во-первых, ни на один день не тормозить работу ни по одному участку при передаче функций, во-вторых, чтобы эти изменения легче воспринимались психологически. Наконец, такой срок позволяет осуществить преобразования с минимальными затратами (фактически без дополнительных затрат).

На переходном этапе развития целесообразно сделать упор на *технологическую* (а не на *методологическую* или *организационную*) составляющую работы финансовой службы.

Необходимыми на этапе переходного периода являются запуск и отладка технологии управления текущей ликвидностью, включающей в себя формирование подробного и актуального месячного бюджета движения денежных средств, связанного с годовым бюджетом, формирование платежного календаря с ежедневной разбивкой, ежедневный контроль остатков, поступлений, группировку платежей по очередности. Эта технология позволяет финансировать текущую деятельность без нарушений в ситуации задержек и срыва поступлений по контрактам – за счет гибкости в осуществлении платежей при использовании самой оперативной информации об оставшихся до конца месяца поступлениях и платежах.

Направление глобальных изменений в роли и месте финансовой службы, задачах и видении – это создание аналога Общего Центра Обслуживания – самостоятельной структуры, оказывающей услуги по учету, составлению отчетности, планированию и анализу как для самой консалтинговой компании, так и для клиентов.

***необходимыми на этапе  
переходного периода являются  
запуск и отладка технологии  
управления текущей  
ликвидностью***

Учитывая особенности консалтинговой компании, которая оказывает услуги для клиентов и в которых нуждается она сама, возможна консолидация в Общем Центре Обслуживания услуг по аутсорсингу бухгалтерского учета с услугами

по поддержке информационных систем, на базе которых будет вестись учет и осуществляться планирование, контроль и анализ.

На единых вычислительных мощностях, используя незначительное количество лицензий на программное обеспечение, в нескольких «мандантах» и «логиках» единая бухгалтерская служба может вести учет нескольких компаний-клиентов. При этом информационная (IT) служба также становится клиентоориентированной, осуществляя поддержку программного обеспечения, предоставляемого клиентам в качестве платформы. Такая организация удобна тем, что остальные секторы финансовой службы не остаются в стороне от оказания услуг клиентам.

В качестве платформ могут использоваться SAP R/3, MS Ахарта, 1С Предприятие и Oracle Application (причем не только какое-то одно из бизнес-решений, а сразу несколько – в зависимости от клиента). Современный уровень развития систем SAP R/3, MS Ахарта, а также телекоммуникаций позволяет организовать рабочие места не только в непосредственной близости от вычислительных мощностей, но и непосредственно у клиента.

**Окончание следует**

**переход к планируемой  
структуре лучше производить  
поэтапно, в течение  
достаточно длительного  
периода**

**Tchizhov M.S.**

The candidate of economic science

The head of financial and economic service

Group of companies BDO Unikon, Belgorod

**If the finance started  
singing!?**

Prospects of outsourcing of serving function of the consulting company

The consulting companies are the important part of an infrastructure of modern Russian business today. They give birth to many real projects, give audit, a various kind of consultation on the effective organization of enterprise activity, develop modern and perspective mechanisms of their work organization. And it concerns all kinds of their activity, including financial one as serving function and acting as the indicator of work of firm as a whole. The precise, skillfully set financial work, the debugged organization of financial service are basis for the coordinated and effective actions.

**pn**