

УДК 657.6

ЗНАЧИМОСТЬ ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Стасюк Т.П.,

*к.э.н., доцент, заведующая
кафедрой бухгалтерского учета и аудита,
Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко,
Тирасполь, Молдова*

Танасенко А.С.,

*магистрант группы № 202 М
магистерская программа «Аудит и финансовый консалтинг»
кафедры бухгалтерского учета и аудита
Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко,
Тирасполь, Молдова*

Аннотация. В статье приведена значимость финансового консалтинга в сфере внедрения управленческого учета. Определены основные эффекты от внедрения управленческого учета в рамках услуг финансового консалтинга.

Ключевые слова: управленческий учет, бизнес-процессы, центры финансовой ответственности, финансовый консультант, финансовый консалтинг.

THE IMPORTANCE OF FINANCIAL CONSULTING IN THE FIELD OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Stasyuk T.P.,

*Ph. D., associate Professor, head
Department of accounting and audit,
Transnistrian State University named after T. Shevchenko,
Tiraspol, Moldova*

Tanasenko A.S.,

*undergraduate group No. 202 M
Master's Program "Audit and Financial Consulting"
Department of Accounting and Audit
Transnistrian State University named after T. Shevchenko,
Tiraspol, Moldova*

Annotation: The article shows the importance of financial consulting in the field of management accounting implementation. The main effects of the introduction of management accounting in the framework of financial consulting services are

determined.

Key words: management accounting, business processes, financial responsibility centers, financial consultant, financial consulting.

В последние годы наблюдается все возрастающая потребность в проведении финансового консалтинга в сфере управленческого учета на предприятиях. Этот растущий спрос позволяет руководителям предприятий эффективно организовывать бизнес-процессы, минимизируя использование постоянного штата сотрудников. Это объясняется также увеличением числа компаний, предоставляющих консультационные услуги в области управленческого учета, что приводит к усилению конкуренции между ними. В связи с этим руководители компаний вынуждены стремиться к постоянному внедрению инноваций и нововведений в учете, чтобы обеспечить себе конкурентные преимущества.

Научные исследования в области финансового консалтинга в сфере управленческого учета раскрыты в трудах: Казьмина И.В. [2], Литовченко М.В. [3], Солодяшкина Ю.Е. [1], Стасюк Т.П. [6].

Современные методы оказания консалтинговых услуг и их успешная интеграция сделали управленческих консультантов востребованными и доверенными специалистами в бизнес-сообществе. Работа консультантов стала прозрачной и понятной для всех участников рынка. В большинстве случаев консультационная деятельность осуществляется на заказ руководителей предприятий и характеризуется экспертным подходом. Процесс консультирования включает несколько этапов, в том числе анализ, диагностику, выявление проблем, формулировку проблем, поиск решений, их интеграцию и подготовку организации к изменениям. Затем следует этап внедрения найденных решений. Поиск решений может быть индивидуальным, учитывая особенности каждой компании-заказчика, однако консалтинговые фирмы обычно уже имеют типовые решения, которые могут быть

адаптированы под конкретную организацию.

Использование современных методов и подходов в консалтинге позволяет консультантам эффективно выполнять свои задачи и достигать поставленных целей. Консультанты учитывают индивидуальные особенности каждой компании, в том числе отраслевые и предлагают решения, специально адаптированные под их потребности. Такой подход обеспечивает успешное внедрение рекомендаций и приводит к улучшению эффективности бизнес-процессов организации.

Однако стоит отметить, что консультанты также могут разрабатывать типовые решения, которые успешно применяются в различных организациях. Это позволяет сократить время и затраты на анализ и поиск решений, сохраняя при этом высокий уровень адаптации к особенностям каждого клиента [1, с. 122].

Существует следующие 3 вида управленческого консультирования, подразделяющиеся по характеру взаимоотношений между заказчиком и исполнителем, а также по набору их прав и обязанностей: [3, с. 84]

1. Экспертное консультирование – это форма консультации, которая применяется, когда возникновение проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, и нет необходимости в проведении глубокого диагностического исследования. В этом случае клиенту требуется получить информацию и знания о стандартных процедурах, нормах и нормативах. Экспертный консультант предоставляет экспертную информацию, не требуя от клиента дополнительных навыков и умений для решения проблемы.

2. Проектное консультирование – это метод консультирования, который применяется, когда клиент полностью доверяет консультанту задачи определения проблемы и разработки рекомендаций, а самостоятельно берет на себя организацию внедрения предложений. В рамках проектного консультирования консультант разрабатывает проект, включающий

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

диагностику, выявление проблем и план внедрения изменений. Этот проект может также использоваться в качестве бизнес-плана инвестиционного проекта для привлечения финансирования. Проектный подход предполагает последовательное решение конкретных задач в организации.

3. Процессное консультирование – это форма консультирования, которая включает сотрудничество между клиентом и консультантом на всех этапах консультационного процесса. В процессном консультировании руководитель фирмы-заказчика не передает полную ответственность за принятие решений консультанту. Этот подход включает все стадии управленческого консультирования, при этом консалтинговая организация обучает персонал необходимым навыкам для решения проблемы и внедрения инноваций. Преимущество процессного консультирования состоит в том, что оно позволяет создать совместный процесс обучения и развития персонала организации. [2, с. 238]

Одним из важных направлений финансового консалтинга является внедрение управленческого учета в организации. Этот процесс включает анализ внутренних бизнес-процессов, систем внутреннего контроля (СВК), оценку налоговых рисков и другие процедуры, которые помогают собственникам более глубоко понять сильные и слабые стороны своего бизнеса, а также выявить потенциальные возможности и угрозы.

Постановка и внедрение управленческого учета на предприятии являются одной из ключевых составляющих финансового консалтинга. В отличие от классического аудита, процесс внедрения управленческого учета не подчиняется строгим регламентам. В то время как аудиторы при проверках руководствуются международными стандартами аудита, а бухгалтерский учет строго регламентируется различными положениями, управленческий учет строит свои уникальные решения для каждого бизнеса, используя приемы бухгалтерии. Его основная цель заключается в предоставлении руководству предприятия информации о реальном финансовом положении компании, а

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

также помощи в принятии обоснованных управленческих решений.

Внедрение управленческого учета позволяет предприятию оценить свои ресурсы, оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность использования ресурсов и прогнозировать финансовые результаты. Система управленческого учета также способствует выявлению неэффективных затрат, определению прибыльных и убыточных видов деятельности, анализу рентабельности продуктов и услуг, а также планированию и прогнозированию будущих финансовых показателей.

Консультант при постановке управленческого учета на предприятии либо при анализе уже имеющихся управленческих данных всегда видит перед собой следующие задачи: [4, с. 256]

1. Организация сбора и анализа данных о текущих финансовых и материальных операциях на предприятии.
2. Разработка и установление процедур сбора информации для ее систематизации и упорядочения.
3. Идентификация различных структурных подразделений или бизнес-процессов и оценка их финансовых результатов.
4. Подготовка управленческой отчетности, основанной на собранных данных.

При последовательном решении каждой из указанных задач руководство и собственники компании получают объективную картину бизнес-процессов в организации, что позволяет им искать пути их оптимизации и улучшения.

Приведем пример, как использование упомянутых задач при внедрении управленческого учета помогло собственнику компании пересмотреть свои бизнес-процессы и оценить рентабельность продукции более точно.

Допустим, некая компания занимается производством и реализацией 30 линеек продукции. Предприятие включает 5 крупных цехов, занятых в производстве, которые размещены на обширной территории. Отчёт о Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

финансовых результатах компании представлен в таблице 1.

Все линейки выпускаемой продукции объединены, с точки зрения бухгалтерской отчетности, в один вид строго регламентированной отчетности.

Таблица 1

Отчёт о финансовых результатах

Наименование показателя	2022 год
Выручка	100 000
Себестоимость продаж	50 000
Валовая прибыль (убыток)	50 000
Коммерческие расходы	20 000
Управленческие расходы	10 000
Прибыль (убыток) от продаж	20 000
Прочие доходы	5 000
Прочие расходы	10 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 000
Текущий налог на прибыль	3 000
Чистая прибыль (убыток)	12 000

Источник: разработано автором на основании ФО ЗАО «Завод Молдавизолит»

Исходя из представленной бухгалтером отчетности, владелец бизнеса видит, что компания достаточно успешно осуществляла свою деятельность в 2022 году. Однако при этом, финансовый консультант в процессе постановки управленческого учета и составления управленческой отчетности представил собственнику предприятия другую картину. Рассмотрев тот же бухгалтерский отчет и финансовых результатах, проведя тщательный анализ производства и сбыта продукции, финансовый консультант пришел к выводу, что вся линейка продукции подразделяется на 5 обособленных направлений и при этом выделяются центры финансовой ответственности, которые сконцентрированы в 5 цехах (см. таблицу 2).

Таблица 2

**Отчёт о финансовых результатах компании в разрезе
производственных цехов**

Наименование показателя	Цех №1	Цех №2	Цех №3	Цех №4	Цех №5
Выручка	20 000	10 000	20 000	30 000	20 000
Себестоимость продаж	10 000	15 000	10 000	10 000	5 000
Валовая прибыль (убыток)	10 000	5 000	10 000	20 000	15 000
Коммерческие расходы	3 000	6 000	3 000	5 000	3 000
Управленческие расходы	2 000	2 000	3 000	2 000	1 000
Прибыль (убыток) от продаж	5 000	13 000	4 000	13 000	11 000
Прочие доходы	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Прочие расходы	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	4 000	14 000	3 000	12 000	10 000

Источник: разработано автором на основании ФО ЗАО «Завод Молдавизолит»

Как показал отчет о финансовых результатах, составленный финансовым консультантом в рамках управленческого учета, цех № 2 является крайне не рентабельным, а значит собственнику стоит задуматься об отказе или кардинальной модернизации от этого направления. В то время, как цех №4 продемонстрировал крайне высокую прибыльность.

Возможен и другой подход – представление управленческого отчета в виде 30 обособленных линеек продукции.

Вышеприведенный пример наглядно демонстрирует колоссальную помощь в принятии управленческих решений от привлечения специалистов финансового консультирования.

Управленческий подход применим не только для компаний, находящихся в критической ситуации, но и для фирм, планирующих

модернизацию и перестройку нынешней системы для расширения, модернизации или переориентации своих основных направлений.

На сегодняшний день многие фирмы находятся в непосредственной разработке системы управленческого учета, применимой конкретно для их предприятия. При принятии такого рода решений генеральный директор и собрание акционеров должны задавать себе вопрос: «Какие результаты ожидаются от внедрения той или иной системы управленческого учета?». Если ответственная за внедрение рабочая группа не в силах дать однозначного ответа, находясь на начальном этапе проекта, то велик риск, что система управленческого учета станет самоцелью, заключающейся в бесполезном заполнении бумаг без практической ценности.

В ходе изучения данной темы были определены следующие эффекты от внедрения управленческого учета в рамках услуг финансового консалтинга [5].

1. Повышение маржинального дохода вследствие реструктуризации продуктовой линейки. Достоверные отчеты о фактической доходности отдельных продуктов играют важную роль в формировании ассортиментной и ценовой политики предприятия, что в конечном итоге приводит к увеличению прибыли. Это достигается путем пересмотра распределения общих затрат на производство и эксплуатацию. Изучение таких отчетов может привести к изменению представлений о прибыльности отдельных продуктов. Некоторые продукты, которые предприятие рассматривало как прибыльные, могут оказаться менее прибыльными или даже убыточными. Это может потребовать пересмотра стратегии предприятия и принятия мер для повышения эффективности и рентабельности этих продуктов. Точное определение доходности продуктов позволит руководству предприятия принимать обоснованные решения, основанные на реальных данных о доходности и затратах, что способствует оптимизации бизнес-процессов и повышению общей прибыли предприятия.

2. Повышение маржинального дохода вследствие реструктуризации политики ценообразования. Обычно каждая компания ценит своих крупных клиентов, поскольку они являются основным источником её выручки. На практике часто бывает так, что несколько крупных клиентов обеспечивают более 54% от общего объёма продаж компании. Тем не менее, если учесть все прямые и косвенные затраты, связанные с каждым клиентом, то возможно обнаружить, что эти клиенты вносят значительно меньший вклад в прибыль компании.

Достоверные отчеты о доходности отдельных клиентов позволяют более обоснованно подходить к работе с ними. Исследование доходности клиентов может помочь идентифицировать тех клиентов, которые приносят максимальную прибыль, и наоборот, тех, кто может оказывать негативное влияние на финансовые показатели компании.

Используя такие отчеты, компания может разработать стратегию работы с клиентами, сосредотачивая усилия на тех, кто приносит наибольшую прибыль, и предпринимая меры для улучшения сотрудничества с менее прибыльными клиентами.

3. Сфокусированная система мотивации коммерческих сотрудников. Организация формальной системы ответственности для менеджеров по продажам, включая выполнение бюджетов продаж, является одним из наиболее эффективных методов управления продажами. Оценка выполнения бюджета продаж может быть значительно упрощена, если каждый сотрудник отдела имеет четкий план работ с детализацией до уровня клиентов. Основываясь на показателях выполнения плана, оценка сотрудников обладает рядом преимуществ:

- обоснованная ротация сотрудников в коммерческих подразделениях. Оценка выполнения плана продаж помогает определить эффективность каждого сотрудника, что в свою очередь позволяет принимать обоснованные решения о ротации сотрудников в коммерческих подразделениях. Такой

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

подход позволяет эффективно распределять ресурсы и персонал, повышая результативность работы команды и достигая лучших результатов в продажах;

- привязка компенсации менеджеров к маржинальной прибыли.

Основываясь на оценке выполнения плана продаж, возможно связать компенсацию менеджеров с маржинальной прибылью. Такая система стимулирует менеджеров к продаже наиболее рентабельных продуктов и через наиболее прибыльные каналы дистрибуции. Это способствует повышению финансовых результатов компании и общей прибыльности;

- специальные программы стимулирования: оценка выполнения плана продаж может быть использована для разработки специальных программ стимулирования, направленных на увеличение продаж наиболее рентабельных продуктов и через наиболее эффективные каналы дистрибуции. Это создает дополнительные мотивационные механизмы для сотрудников и способствует улучшению результатов в продажах.

4. *Снижение производственной себестоимости.* Это может быть достигнуто за счет бюджетирования общепроизводственных/общецеховых затрат. Планирование накладных производственных затрат выявляет многие непроизводительные затраты, которые осуществляются «де-факто», но не создают дополнительную ценность для компании.

5. *Снижение производственной себестоимости, вследствие пересмотра нормативов и технологических карт.* Один из необходимых этапов в рамках управленческого учета — пересмотр технологических карт и нормативов, большая часть которых устарела еще со времен Советского Союза. Искаженные нормативы маскируют хищения и другие незаконные действия на производстве. После пересмотра нормативов в большинстве случаев можно ожидать оптимизацию производственной себестоимости на уровне от 0,3 до 4,5% от общей стоимости производства, что приведет к положительному эффекту.

6. *Изменения в структуре запасов готовой продукции и материалов.*

Практика показывает, что процесс производства многих предприятий определяется планом производства, а не планом продаж. В результате возникают две проблемы: с одной стороны, возникает нехватка необходимой продукции, а с другой — накапливаются излишки на складе готовой продукции, не востребованной потребителями. Решением этой проблемы может быть постановкой системы бюджетирования в рамках управленческого учета и установление тесной связи между бюджетами продаж и производства. Реализация этой меры требует от сотрудников понимания процесса планирования продаж и особенностей производственного процесса. В результате совместной работы коммерческой и производственных служб можно достичь снижения запасов неликвидной продукции и сократить вероятность отсутствия востребованной готовой продукции (товаров) на складе. Внедрение системы управления учетом производственных запасов на предприятии может привести к сокращению остатков запасов на 25%, что в свою очередь повысит прибыль предприятия за счет экономии на процентах по кредитам на значительные суммы в течение года.

7. Структурные изменения в компании. Часто компании не проводят оценку своих внутренних служб по критерию эффективности, а рассматривают их как бесплатные ресурсы. Однако, при проведении реорганизации системы управления услугами (СУУ), руководство может получить реальное представление о затратах на содержание отдельных подразделений компании. Часто оказывается, что выгоднее передать выполнение определенных работ сторонним компаниям, чем продолжать выполнять их собственными силами.

Например, при реорганизации транспортного подразделения компания может обнаружить значительные экономические выгоды. Руководство может выявить, что обслуживание транспортных потребностей через сторонние компании более эффективно и экономически целесообразно, чем поддерживать собственный транспортный флот. Такой шаг может позволить

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

компании сэкономить значительные финансовые средства.

8. *Оптимизации кредитного портфеля.* Кредитные линии для большинства предприятий являются ограниченным ресурсом, и финансовой службе приходится постоянно искать новые источники кредитования. Как избыток, так и недостаток свободных денежных средств, а также постоянные разрывы в кассовом потоке негативно сказываются на прибыли компании. Это может быть следствием недостаточного или неоптимального использования финансовых бюджетов. Систематическое и аккуратное управление денежными средствами позволит компании (1) сократить затраты на капитал путем тщательного планирования использования кредитных ресурсов; (2) повысить финансовый рычаг; (3) избежать разрывов в кассовом потоке.

9. *Возможности по привлечению инвестиций.* Отсутствие оперативной и достоверной консолидированной отчетности является серьезной преградой на пути к привлечению инвестиций. Для решения этой проблемы рекомендуется создание комплексного пакета отчетности, который включал бы следующие необходимые компоненты: (1) Бюджет баланса и фактический баланс, (2) Бюджет и Отчет о движении денежных средств, (3) Бюджет и Отчет о доходах и расходах. Наличие консолидированной управленческой отчетности и бюджетов на предприятии свидетельствует о его крайне развитом уровне финансового менеджмента, а также значительно упрощает взаимодействие с потенциальными партнерами и инвесторами.

10. *Поддержка при соблюдении нормативных актов.* Законодательные акты подвержены постоянному изменению, что отражается на системе управленческого учета. Вследствие этого предприятию необходима четко выстроенная информационная система управления, что и будет являться системой управленческого учета и оперативного анализа.

Все перечисленные выше эффекты являются важным аргументом в процессе принятия решений о постановке и модернизации системы управленческого учета (СУУ) в любой компании.

Финансовые консультанты могут привлекаться не только для постановки системы управленческого учета в компании с нуля, но и устранения проблем, связанных с функционированием системы управленческого учета, и повышения эффективности деятельности предприятия в целом. При этом, необходимо совершенствовать оценку эффективности системы управленческого учета. В этом контексте целесообразны следующие направления совершенствования системы управленческого учета и отчетности в рамках услуг финансового консалтинга:

1. Совершенствование структуры, иерархии, содержания и формы представления управленческих отчетов за счет пересмотра и оптимизации форматов отчетов, уточнения критериев и показателей, а также внедрения современных методов визуализации данных, таких как графики и диаграммы;

2. Развитие системы финансового планирования и бюджетирования, заключающееся в разработке более точных и реалистичных бюджетов, учете возможных рисков и неопределенностей;

3. Разработка стратегии развития предприятия с последующей увязкой кратко-, средне- и долгосрочного планирования;

4. Совершенствование системы учета затрат, что позволит более точно определить структуру затрат компании и эффективно управлять ими. [6]

Реализация данных направлений позволит финансовым консультантам не только внедрить эффективную систему управленческого учета на предприятии, но и донести до руководства компании важность управленческого учета для настоящего и будущего успеха в конкурентной рыночной экономике. Эффективная система управленческого учета обеспечивает точную и своевременную информацию о финансовом состоянии и результативности компании, что позволяет руководству принимать обоснованные решения и управлять ресурсами более эффективно.

Библиографический список:

1. Солодяшкина Ю.Е. Современные подходы и методы организации управленческого консалтинга // Известия ВолгГТУ. 2006. №7.
2. Казьмина И.В. Особенности взаимодействия внутренних и внешних консультантов в процессе управленческого консультирования // Инновационная наука. 2017. №4-1.
3. Литовченко М.В. Формирование эффективной модели управленческого консультирования // Экономический журнал. 2011. №24.
4. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. М. НИЦ ИНФРА-М, 2019.
5. Интернет-ресурс URL: <https://aif.ru/boostbook/finansovyi-audit-i-finansovyi-konsalting.html> (дата обращения: 27.06.2023г.)
6. Современные проблемы организации и развития управленческого учета на предприятиях ПМР // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики: Материалы докладов 3-й международной научно-практической конференции в Государственном университете управления, - М.: Издательство ГУУ. - 2019. – С. 202-206

Оригинальность 78%