

УДК 334.025

DOI: 10.34670/AR.2023.80.47.053

Методология управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах

Месхи Венера Отариевна

Главный бухгалтер, аудитор,
сертифицированный бухгалтер-практик,
Ассоциация Евразийских Институтов Дипломированных Бухгалтеров,
352540, Российская Федерация, ст-ца Владимирская, ул. Лабинская, 39;
e-mail: meskhivenera@yandex.ru

Аннотация

В работе автор исследует специфику методологии управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах с точки зрения содержания и функций. В исследовании раскрываются особенности целеполагания в бизнес-проектах, которые влияют на эффективность их реализации. В данной работе приводятся примеры изучения видов рентабельности, а также их отражение в финансовых отчетах. Вышеуказанные факторы определяют целесообразность постановки цели исследования – изучение методологии управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах. Объектом работы является методология менеджмента, предметом – специфика управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах. В исследовании автором предлагаются рекомендации по организации методологии управления финансами и консультирования в профессиональных услугах. Анализ литературы по данной тематике определил возможность разработки следующих рекомендаций для специалистов в сфере финансового и профессионального консалтинга: при планировании проекта важно оценивать вклад трудовых ресурсов и на основе этой оценки формировать плановую себестоимость труда; необходимо учитывать трудозатраты на проект и в соответствии с этим рассчитывать фактическую себестоимость труда – основную статью затрат в консалтинге и в профессиональных услугах. Здесь важно просчитывать риски, различные варианты событий, а также учет запросов потребительского рынка. Основным выводом по работе может послужить необходимость прогнозирования себестоимости менеджерами проекта, регулярное обновление ресурсного плана, а также его аудит, анализ и своевременная корректировка на основе актуальной оценки оставшихся трудозатрат по своему проекту.

Для цитирования в научных исследованиях

Месхи В.О. Методология управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 7А. С. 462-470. DOI: 10.34670/AR.2023.80.47.053

Ключевые слова

Управление финансами, консалтинг, профессиональные услуги, рентабельность, бизнес-план, бизнес-проекты, прибыль, метод начисления, кассовый метод, квалификация специалиста.

Введение

Актуальность данного исследования определена необходимостью выявления роли компаний, которые работают в сегменте консалтинга, а также важностью определения их значимости в сфере профессиональных услуг (professional services). В России как правило под консалтинговыми компаниями подразумевают очень узкий сектор: финансовые консультанты, управленческие консультанты и так далее. При этом professional services – более общий термин, он охватывает больше компаний и это компании, которые характеризуется двумя вещами: они как правило ведут проектную деятельность, а самое главное, что основной вклад в реализацию проектов в таких компаниях вносят собственные сотрудники, они создают какой-то интеллектуальный продукт или услугу. Именно это обуславливает то, что очень важно вести финансовый учет по проектам в компаниях из сегмента professional services, так как цель любого бизнеса - извлечение прибыли, professional services здесь не исключение, и так как компания зарабатывает на проектах, рентабельность бизнеса в целом напрямую зависит от рентабельности каждого проекта.

Консалтинг и проектная деятельность при этом представляют собой услуги высокого интеллектуального характера и поэтому требуют грамотного методологического подхода в разработке идей и проектов [Каширская, Ситнов, Карабашева, 2018].

Вышеуказанная актуальность определила постановку цели нашего исследования – изучение методологии управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах.

При этом объектом работы определена методология менеджмента, предметом – специфика управления финансами в консалтинге и профессиональных услугах.

Задачами работы можно определить:

- изучение видов рентабельности и их влияние на реализацию бизнес- проектов;
- определение стратегий управления проектами;
- разработка рекомендаций для специалистов, осуществляющих менеджмент проекта.

В работе мы использовали периодическую литературу, отражающую различные аспекты данной проблематики, а также разработку авторских рекомендаций по организации методологического сопровождения консалтинга и профессиональных услуг в сфере управления финансами.

Результаты и обсуждение

Финансовый и управленческий консалтинг является одним из самых востребованных интеллектуальных продуктов в сфере современного бизнеса. Данный вид деятельности сложно оценить и охарактеризовать, однако значимость его в планировании бизнеса крайне велика [Жигарь, 2018], т.к. отражает деятельность двух сторон: профессионального консультанта и заказчика, который также погружен в тематику и имеет представления о качестве и результате услуги.

Консультирование в финансовой сфере – это сложный алгоритм, который включает различные компоненты, этапы в контексте обеспечения потребностей клиентов, а также реализации актуальных изменений и внедрения инноваций в компании в целях повышения эффективности ее деятельности [там же].

Консультационный процесс включает три основных компонента:

- разработка консультационного проекта,

- реализация консультационного проекта,
- оценка результатов внедрения проекта в организации заказчика.

Для полноценной реализации данных этапов важно определить понятийный аппарат данной сферы, а также выявить ключевые понятия, которые способствуют максимально эффективному управлению финансами в этих направлениях [Христофорова, Кулешов, 2012]. Далее это и будет сделано в нашей работе и проиллюстрировано на примерах.

Одним из самых важных понятий, на наш взгляд является рентабельность проекта, за которую отвечает менеджер. Рентабельность является одним из ключевых и самых важных KPI, за которым менеджер осуществляет контроль. Очень часто денежная мотивация: премия менеджера проекта напрямую зависит от выполнения этого KPI, от того, что он сделал проект в заданных границах рентабельности, и менеджер проекта не может отвечать за какой-то проект, на который он не может повлиять и корректировать. Именно поэтому *на этапе разработки консультационных проектов* менеджер должен владеть простым и наглядным инструментом для планирования контроля и прогнозирования рентабельности проекта. В подобный инструментарий необходимо включить следующие принципы:

- возможность в любой момент времени, по любому проекту за любой период построить отчет о рентабельности своих проектов. Для менеджера проекта таким инструментом может быть, например, отчет о прибылях и убытках (P&L). Менеджер проекта должен иметь возможность построить по своему проекту P&L, сравнить его с первоначальным бюджетом и принять на основе этого P&L какие-то управленческие решения.
- построение периодического отчета об общей рентабельности бизнеса для операционного директора, который будет сводить воедино все показатели проектов, обогащать их дополнительными данными и давать операционным директорам представления об общей рентабельности бизнеса.

В целях максимально эффективного исполнения данных принципов необходимо определить понятие рентабельности, затрат, а также их влияние на реализацию бизнес-проектов. В состав затрат входят прямые, которые включают себестоимость труда, т.е. стоимость трудовых ресурсов, которые планируется вложить или по факту вкладываются в реализацию проекта. В *professional services* себестоимость труда – это самая большая затратная статья поэтому ее необходимо выделить в отдельную группу, а прочие прямые затраты (материалы, транспортные, командировочные, представительские) не детализируются. Косвенные затраты – вторая большая группа и характеризует их то, что их нельзя отнести к какому-то определенному проекту, например, аренду офиса, корпоративные расходы, реклама, зарплата директоров, бухгалтеров, юристов и так далее. В прямых затратах для нас важны две характеристики: это плановая или фактическая дата, и проект, к которому они относятся. У косвенных затрат одна характеристика – период, к которому они относятся.

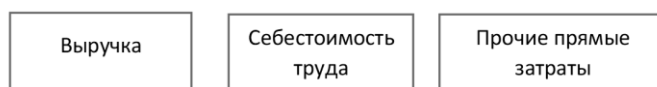
Исследуя виды рентабельности, необходимо обратиться к рис. 1, на котором отражены виды рентабельности.

Немаловажным является тот факт, что в структуре валовой рентабельности нужно учитывать выручку и прямые затраты по проекту. Данные действия возможно реализовывать на этапе *реализации консультационного проекта*, когда возможно оперировать цифрами, количественными показателями

При этом для расчета валовой рентабельности проекта достаточно знать сколько проект позволяет получить денег и какие прямые затраты на этот проект были сделаны. В исследовании значимости видов рентабельности необходимо учитывать еще и уровень, и особенности

специалистов, осуществляющих финансовое управление. К примеру, операционная рентабельность включает себя косвенные затраты, которые не столь важны для менеджера в ходе реализации проекта. Наиболее важным показателем является валовая рентабельность, которая также может использоваться в качестве основного инструмента для контроля финансового состояния проекта. При этом операционному директору, оценивающему рентабельность бизнеса в целом, важны и косвенные затраты, он должен понимать соотношение затрат и прибыльности проектов. Данное соотношение возможно определить двумя путями: кассовым методом и методом начисления.

$$\text{Валовая рентабельность} = \text{Валовая прибыль} / \text{Выручка}$$



$$\text{Операционная рентабельность} = \text{Операционная прибыль} / \text{Выручка}$$

$$\text{Операционная прибыль} = \text{Выручка} - \text{Прямые затраты} - \text{Косвенные затраты}$$

Рисунок 1 - Виды рентабельности

Кассовый метод позволяет формировать бюджет движения денежных средств и следить за кассовыми разрывами. Метод начисления позволяет сформировать бюджет доходов и расходов. При формировании управленческих финансовых лучше пользоваться методом начисления, а не кассовым. Кассовый метод проще и более достоверный, он отражает фактическую выручку. Однако есть некоторые моменты, которые не всегда позволяют таким методом пользоваться, и он не всегда дает адекватное представление о финансовом состоянии проектов. Данное различие возможно рассмотреть на рис. 2.




1. По проекту один акт и отсрочка оплаты 60 дней 
Проект уже завершен, но до момента оплаты оценить рентабельность будет невозможно.
2. Проект длительный, идет больше года. Платежи разбиты на аванс и итоговую оплату 
Финансовый отчет за год не отражает реальную картину.
3. Оплата по проекту засчитывается взаимозачетом. Транзакций нет 
По кассовому методу выручки нет, проект с отрицательной рентабельностью.

Рисунок 2 - Специфика кассового метода

В контексте подобной схемы выручка признается методом начисления. Правила начисления необходимо определить так, чтобы они отражали реальный объем реализации проекта.

Важной частью затрат на проектах в консалтинге необходимо определить себестоимость труда тех сотрудников, которые задействованы в проектах. Для консалтинга, а также для professional services себестоимость труда является одним из ключевых понятий. С

точки зрения собственника – владельца компании в самом абстрактном виде процесс выглядит так: он «закупает» время у сотрудников – то есть выплачивает зарплату, а потом «продает» это время клиентам, продает он соответственно дороже чем купил, и компания извлекает прибыль из продажи клиентам времени, знаний, компетенции своих сотрудников. Если привести эту цену к единице измерения – один рабочий час, то по каждому сотруднику получается его ставка себестоимости. В результате будем знать себестоимость каждого час работы сотрудника. Есть как минимум три разные себестоимости: бухгалтерская, управленческая и полная. В контексте нашего исследования необходимо проанализировать управленческую себестоимость проекта, включающую трудозатраты, временные ресурсы. Разберем данный расчет на конкретном примере.

Консультант работает 8 часов в день, 5 дней в неделю, 217 дней в году. При этом получает 100 000руб в месяц. Если взять его месячную зарплату и разделить на количество рабочих дней в месяце, поделить на количество рабочих часов, то возможно получить управленческую ставку себестоимости, (1050 рублей в час). Это прямая управленческая себестоимость – при ее расчете важно учитывать лишь прямые затраты на сотрудника: его зарплата, налоги и все связанные с этим отчисления. Зная, сколько стоит 1 час сотрудника, можно планировать себестоимость проекта, опираясь на схему, предложенную на рис. 3.



Рисунок 3 - Планирование себестоимости проекта

Самое главное в данной схеме – определение основных ключевых этапов проекта, конкретизация исполнителя по каждому этапу, оценка количества трудозатрат (количество рабочих часов, которые будут каждым исполнителем вложены в реализацию этапа). Далее это умножается одно на другое, складывается и получается себестоимость проекта.

В целях учета фактической себестоимости по проекту важно получить данные о трудозатратах сотрудников. И в данном контексте эффективны два способа: экспертная оценка и учет рабочего времени.

Экспертная оценка эффективна в случае, если у в работе мало проектов, или сотрудников, в идеале – один сотрудник полностью задействован на одном проекте. В таком случае 100% себестоимости сотрудника за период распределяются на этот проект, в случае если проектов много и если сотрудники заняты в нескольких проектах одновременно, такой способ не подойдет. Необходимо организовывать учет трудозатрат в разрезе проектов. Инструментов данных операций множество – самый простой и банальный это заполнять таблицу учета рабочего времени, а также заполнять данные о распределениях фактически отработанного времени между проектами потом сводить эти данные, рассчитывать себестоимость и распределять между проектами. Возможно использовать разные системы, в том числе системы Task management, где есть поле для ввода данных о трудозатратах на задаче, потом эти данные агрегировать и тот же самый расчет выполнять. Есть и специализированные системы которые в комплексе решают эту задачу: и бюджетирование, и учет трудозатрат, и переводить трудозатрат в фактическую себестоимость – такие системы называются PSA (professional services automation). Главное – это результат: за какой-то период времени, например, за месяц с помощью такой системы получаем распределение трудозатрат сотрудника между проектами.

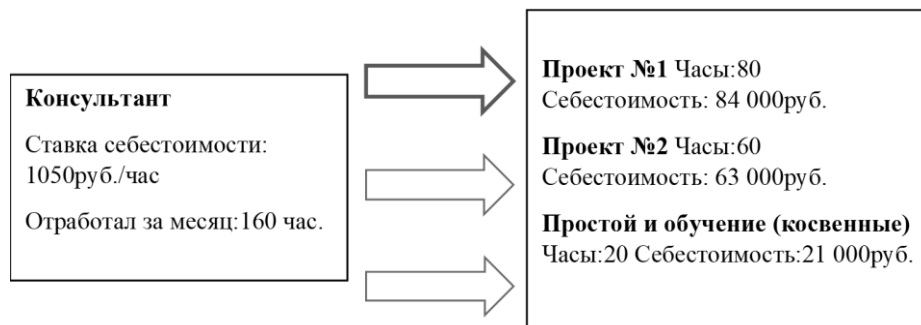


Рисунок 4 - Пример учета себестоимости

В данном случае консультант в течение месяца трудился над двумя проектами, а еще часть времени занимался самообучением или просто не работал. Зная распределение фактически отработанного времени сотрудника между проектами, можно соответствующим образом разбить по проектам и себестоимость этого сотрудника.

Учетная статья	Бюджет	Факт
Прибыли ▾		
Выручка	1000 000	550 000
Убытки ▾		
Прямые затраты ▾		
Себестоимость	(397 600)	(184 000)
...		

Рисунок 5 - Финансовый отчет

Следующая составляющая рентабельности – это прочие прямые затраты. К ним относятся подрядчики, командировки, представительские расходы – все, что планируется первоначально для того, чтобы представлять валовую плановую рентабельность и потом отражается как фактические показатели мероприятий по мере их реализации. При этом используется метод начисления, чтобы финансовый отчет строился в единой системе координат.

Важным моментом при планировании проектов и деятельности является необходимость планирования именно валовой рентабельности проектов. Предварительно необходимо построить финансовую модель и оценить какая должна быть у каждого проекта валовая рентабельность, чтобы она в конечном счете покрывала и общие корпоративные затраты.

Косвенные затраты делятся на две большие группы: накладные и административные затраты. В консалтинге к накладным косвенным затратам относят затраты на внутреннее обучение, простои за отсутствие задач, внутренние проекты, то есть, все активности на которые сотрудники тратят время и которые не покрываются выручкой, время, которое клиент у нас не покупает. Для консалтинга важны накладные косвенные затраты, с которыми всегда больше всего проблем и неопределенностей.

Что касается фактических расходов, размещать их на проекты необходимо, но важно распределять косвенные затраты между проектами пропорционально выручке этих проектов или пропорционально себестоимости этих проектов.

Второй способ самый простой, но он недостаточно эффективен – это включение косвенных

затрат в ставку себестоимости специалистов. Главным недостатком является то, что при таком подходе невозможно определить источник проблем на проекте.

Третий вариант – это не включать косвенные затраты в проекты, строить по проектам отчет о валовой рентабельности, отчет об операционной рентабельности строить отдельно, не пытаясь распределить косвенные затраты по проектам. В данном случае рентабельность каждого отдельного проекта будет зависеть от общего числа проектов, которые реализовались вовремя. Относя косвенные затраты в целом на тот период, за который мы строим отчет, не смешивая на проекте прямые и косвенные затраты, всегда можно понять какая эффективность в реализации каждого отдельного проекта и какая операционная эффективность бизнеса в целом. Такой подход позволяет идентифицировать источники проблем с операционной рентабельностью бизнеса.

Оценка результатов внедрения проекта в организации заказчика осуществляется в контексте анализа правильности управленческих решений, а также реальных финансовых результатов деятельности компании. На данном этапе, как отмечают А.Н. Алексеев и А.А. Курилова, посредством реализации верной финансовой стратегии возможно достигать поставленных целей с одновременным обеспечением максимальной эффективности использования трудовых, финансовых, материальных ресурсов организации [Алексеев, Курилова, 2015].

Заключение

В контексте нашего исследования была определена актуальность методологического обеспечения управления финансами в консалтинге, которая заключается в тщательной проработке всех компонентов бизнес-проекта, исследовании распределения ресурсов в нем, а также правильном формировании себестоимости проекта. в том числе, затрат на труд.

Анализ литературы по данной тематике определил возможность разработки следующих рекомендаций для специалистов в сфере финансового и профессионального консалтинга:

- при планировании проекта важно оценивать вклад трудовых ресурсов и на основе этой оценки формировать плановую себестоимость труда.
- необходимо учитывать трудозатраты на проект и в соответствии с этим рассчитывать фактическую себестоимость труда – основную статью затрат в консалтинге и в профессиональных услугах. Здесь важно просчитывать риски, различные варианты событий, а также учет запросов потребительского рынка.

Основным выводом по работе может послужить необходимость прогнозирования себестоимости менеджерами проекта, регулярное обновление ресурсного плана, а также его аудит, анализ и своевременная корректировка на основе актуальной оценки оставшихся трудозатрат по своему проекту.

Библиография

1. Алексеев А.Н., Курилова А.А. Финансовое планирование как инструмент управления финансами предприятия // Экономика и социум. 2015. № 2-1 (15). С. 163-165.
2. Васильчук О.И., Шнайдер В.В. Ключевые аспекты современного антикризисного консалтинга // Гуманитарни Балкански изследвания. 2019. № 3 (5). С. 105-107.
3. Герасимов Б.Н. Методология управленческого контроля реализации атрибутов стратегии организаций // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. С. 92-102.
4. Гриднева И.А. К вопросу об экономической сущности консалтинга // Российское предпринимательство. 2013. №

- 2 (224). С. 100-106.
5. Еремина В.С., Нурмухамедова Х.Ш. Текущее состояние и перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг // *Хроноэкономика*. 2022. № 2 (36). С. 46-51.
 6. Жигарь О.В. К вопросу об оценке качества консалтинговых услуг // *Общество, экономика, управление*. 2018. № 2. С. 44-49.
 7. Каширская Л.В., Ситнов А.А., Карабашева М.Р. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2018. № 3. С. 76-82.
 8. Савченко Я.В., Михайлова Н.С. Тенденции развития проектного управления в России // *Экономика и социум*. 2016. № 6-2 (25). С. 554-559.
 9. Ткалич А.И. Воспроизводство кадров консультантов в современной России // *Сервис +*. 2010. № 3. С. 152-159.
 10. Христофорова И.В., Кулешов С.А. Консалтинговые услуги и возможность их использования в планировании // *Сервис в России и за рубежом*. 2012. № 10. С. 116-174.

Methodology of financial management in consulting and professional services

Venera O. Meskhi

Chief Accountant, Auditor,
Certified Accounting Practitioner (CAP),
Association of Eurasian Institutes of Certified Public Accountants,
352540, 39, Labinskaya str., village Vladimirskaya, Russian Federation;
e-mail: meskhivenera@yandex.ru

Abstract

In this paper, the author explores the specifics of the methodology of financial management in consulting and professional services in terms of content and functions. The study reveals the features of goal-setting in business projects that affect the effectiveness of their implementation. This paper provides examples of studying the types of profitability, as well as their reflection in financial statements. The above factors determine the expediency of setting the research goal – the study of the methodology of financial management in consulting and professional services. The author offers recommendations on the organization of the methodology of financial management and consulting in professional services. An analysis of the literature on this topic determined the possibility of developing the following recommendations for specialists in the field of financial and professional consulting: when planning a project, it is important to evaluate the contribution of labor resources and, based on this assessment, form the planned cost of labor; it is necessary to take into account the labor costs for the project and calculate the actual cost of labor – the main cost item in consulting and professional services. Here it is important to calculate the risks, various options for events, as well as considering the demands of the consumer market. The main conclusion on the work can be the need for project managers to predict the cost, regularly update the resource plan, as well as its audit, analysis and timely adjustment based on an up-to-date assessment of the remaining labor costs for their project.

For citation

Meskhi V.O. (2023) Metodologiya upravleniya finansami v konsaltinge i professional'nykh uslugakh [Methodology of financial management in consulting and professional services]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (7A), pp. 462-470. DOI: 10.34670/AR.2023.80.47.053

Keywords

Financial management, consulting, professional services, profitability, business plan, business projects, profit, accrual method, cash method, specialist qualification.

References

1. Alekseev A.N., Kurilova A.A. (2015) Finansovoe planirovanie kak instrument upravleniya finansami predpriyatiya [Financial planning as a tool for managing the finances of an enterprise]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and Society], 2-1 (15), pp. 163-165.
2. Eremina V.S., Nurmukhamedova Kh.Sh. (2022) Tekushchee sostoyanie i perspektivy razvitiya rossiiskogo rynka konsaltingovykh uslug [Current state and development prospects of the Russian market of consulting services]. *Khronoekonomika* [Chronoeconomics], 2 (36), pp. 46-51.
3. Gerasimov B.N. (2021) Metodologiya upravlencheskogo kontrolya realizatsii atributov strategii organizatsii [Methodology of managerial control over the implementation of organizational strategy attributes]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [International Journal of the Humanities and Natural Sciences], 5-2, pp. 92-102.
4. Gridneva I.A. (2013) K voprosu ob ekonomicheskoi sushchnosti konsaltinga [On the issue of the economic essence of consulting]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2 (224), pp. 100-106.
5. Kashirskaya L.V., Sitnov A.A., Karabasheva M.R. (2018) Sovremennoe sostoyanie rynka konsaltingovykh uslug v Rossii [The current state of the consulting services market in Russia]. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki* [Problems of Economics and Legal Practice], 3, pp. 76-82.
6. Khristoforova I.V., Kuleshov S.A. (2012) Konsaltingovye uslugi i vozmozhnost' ikh ispol'zovaniya v planirovanii [Consulting services and the possibility of their use in planning]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and abroad], 10, pp. 116-174.
7. Savchenko Ya.V., Mikhailova N.S. (2016) Tendentsii razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii [Trends in the development of project management in Russia]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and Society], 6-2 (25), pp. 554-559.
8. Tkalich A.I. (2010) Vosproizvodstvo kadrov konsul'tantov v sovremennoi Rossii [Reproduction of consultants in modern Russia]. *Servis +* [Service +], 3, pp. 152-159.
9. Vasil'chuk O.I., Shnaider V.V. (2019) Klyuchevye aspekty sovremennogo antikrizisnogo konsaltinga [Key aspects of modern anti-crisis consulting]. *Khumanitarni Balkanski izsledvaniya* [Humanitarian Balkan Research], 3 (5), pp. 105-107.
10. Zhigar' O.V. (2018) K voprosu ob otsenke kachestva konsaltingovykh uslug [On the issue of assessing the quality of consulting services]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, economics, management], 2, pp. 44-49.