**Реорганизация финансово-экономической службы компании**

Олег Моисеев, финансовый директор группы компаний "АвтоСпецЦентр"

Консолидация финансовых подразделений группы компаний в единый департамент дает возможность получать более прозрачную и достоверную отчетность, избежать налоговых рисков, принимать более качественные управленческие решения, а также улучшить условия финансирования. Как свидетельствует опыт ГК «АвтоСпецЦентр», успешность реформирования ФЭС во многом зависит от степени поддержки проекта персоналом компании, поэтому мотивации сотрудников необходимо уделить как можно больше внимания.

**Причины реструктуризации**

Группа компаний «АвтоСпецЦентр» была образована в начале 2005 года на базе четырех торговых компаний (см. справку). После объединения группа сохранила ди-визиональную организационную структуру: каждое из подразделений (дивизионов, специализирующихся на реализации легковых автомобилей определенной марки) представляло собой самостоятельное юридическое лицо с собственной бухгалтерией и финансовым отделом. Тогда же была создана управляющая компания и введена позиция финансового директора группы компаний. В дивизионах главные бухгалтеры подчинялись директорам дивизионов, а финансовые менеджеры – финансовому директору группы компаний (рис. 1).

Из-за отсутствия единого руководителя финансово-экономические службы дивизионов существенно различались между собой как по распределению функций между бухгалтерией и финансовым отделом, так и по методологии учета.

Например, в одном дивизионе финансовый менеджер занимался бюджетированием и составлением управленческой отчетности, тогда как за управленческий учет отвечала бухгалтерия, в другом дивизионе ведением управленческого учета занимался финансовый менеджер, но главный бухгалтер планировал финансовые потоки.

В ФЭС дивизионов применялись различные учетные политики и планы счетов. В частности, в одних дивизионах выручка по ремонту автомобилей, направленных страховыми компаниями, отражалась в бухгалтерском учете в момент подписания клиентом заказа-наряда (соответственно, возникала дебиторская задолженность страховой компании), в других - примерно через месяц, когда страховая компания оплачивала ремонт (дебиторской задолженности не было, но появлялся налоговый риск). В управленческом учете одни дивизионы признавали выручку и расходы в момент поступления денежных средств, другие - в момент реализации. В таких условиях невозможно было сравнивать результаты деятельности торговых подразделений, готовить достоверную консолидированную отчетность, акционеры были вынуждены рассматривать управленческую отчетность по каждому дивизиону в отдельности.

Еще одним недостатком сложившейся структуры ФЭС было отсутствие централизованного казначейства, и, как следствие, невозможность перераспределения свободных денежных средств между дивизионами, а также контроля прохождения платежей. Работая с банками самостоятельно, дивизионы не могли претендовать на улучшение условий обслуживания и кредитования.

Мнения специалистов

Екатерина Емельянова, финансовый директор компании «Делойти Туш СНГ»
В данной ситуации требуется выработать план синхронизации, применив один из двух подходов: внедрение согласованных регламентов или реструктуризация самой ФЭС. В первом случае могут возникнуть проблемы с соблюдением регламентов, так как различаются административное и функциональное подчинение, но зато данный подход потребует меньше времени и затрат на его внедрение. Во втором случае процесс реструктуризации сам по себе является довольно сложным, трудоемким, затратным и долгим, но в случае его успешного завершения результаты обещают быть впечатляющими.

|  |
| --- |
| Справка о компании В состав группы «АвтоСпецЦентр» входят «УК-Менеджмент», «УК-Финансы», а также пять центров продаж и обслуживания автомобилей. Группа компаний была образована в начале 2005 года, до этого ее торговые подразделения были само? стоятельными юридическими лицами с общими акционерами. Сегодня в группе работает 1200 человек. Бизнес сосредоточен в Москве и Московской области. В 2006 году было реализовано 8643 автомобиля, общая выручка составила $380 млн. |

Тимур Гадеев, заместитель исполнительного директора компании «Евроменеджмент» (Москва)
Первое что необходимо сделать в данном случае,– унифицировать процессы финансового управления в дивизионах. При этом важно донести все изменения до сотрудников, четко прописать правила работы в новых условиях.

Для решения перечисленных проблем в конце 2005 года было принято решение о реструктуризации ФЭС. В ходе ее осуществления нужно было организовать своевременный, прозрачный и достоверный учет, понятный менеджменту, акционерам, внешним инвесторам и кредиторам, создать систему финансирования, позволяющую оперативно привлекать средства с наименьшей стоимостью и контролировать их расходование, а также оптимизировать затраты на ФЭС.

Рисунок 1 Организационная структура ФЭС до реорганизации

Основные организационные преобразования

В рамках реструктуризации главными организационными изменениями стали вывод финансовых служб из состава дивизионов, их объединение в финансовый департамент, создание казначейства и реформирование бухгалтерии (рис. 2 на с. 70). Помимо этого перераспределили функции, унифицировали регламенты, учетные политики и программное обеспечение.

**Функции и задачи финансового директора**

Финансовый департамент был создан как отдельное юридическое лицо, оказывающее услуги управляющей компании и дивизионам по бухгалтерскому обслуживанию и финансовому сопровождению. Глава департамента – финансовый директор – подчиняется напрямую акционерам группы компаний. По мнению акционеров, наличие в группе компании двух независимых друг от друга директоров, генерального и финансового, минимизирует вероятность принятия неверных решений.

До реорганизации финансовый директор подчинялся генеральному директору управляющей компании, в его задачи входила лишь подготовка отчетности по группе. В новой структуре функции финансового директора кардинально изменились, и он стал заниматься, в частности, следующим:
– управление стоимостью компании, стратегическое планирование, оценка текущего состояния компании и прогнозирование ее деятельности;
– оперативное управление прибылью, денежными потоками и рисками;
– управление финансовым департаментом, методологическое сопровождение его деятельности, мониторинг системы мотивации в компании и выработка предложений по ее совершенствованию.

Мнения специалистов

Алексей Бойко, руководитель проектов консалтинговой группы «Борлас» (Москва) Выделение финансового департамента в отдельное юридическое лицо может привести к возникновению управленческого риска. Акционеры, подчиняя себе напрямую финансового директора, тем самым ставят его на один уровень с директором управляющей компании и дают право проводить собственную политику. В решении стратегических задач такого рода двоевластие может стать препятствием на пути взаимодействия двух директоров

Кроме того, меня смущает то, как распределены и закреплены функции финансового департамента в новой структуре, а именно то, что он занимается стратегическим планированием, оценкой текущего состояния компании и прогнозированием ее деятельности. По моему мнению, это задачи управляющей компании. Финансовый департамент должен отвечать за финансовое обеспечение созданных в управляющей компании планов: предлагать варианты решений по финансовым схемам

Екатерина Емельянова, финансовый директор компании «Делойти Туш СНГ»
На мой взгляд, идея подчинить финансового директора акционерам рискованна, так как может привести к несогласованности действий двух директоров, а это, в свою очередь, - к опасности принятия неправильных решений. Я бы не выводила финансового директора из подчинения генеральному, а снижала риск принятия неверных решений введением на уровне совета директоров различных комитетов, курирующих финансовые вопросы (например, аудиторского комитета)

В состав финансового департамента вошли управление методологии и ведения бухгалтерского учета (централизованная бухгалтерия), управление экономического планирования и анализа, казначейство и финансово-юридический отдел. Последний ведет договоры на финансовое и бухгалтерское обслуживание, заключаемые между службами финансового департамента, управляющей компанией и дивизионами, занимается внутренним ценообразованием на оказываемые услуги и контролирует правильность оформления первичных документов с целью минимизации налоговых рисков.

Рассмотрим подробнее, как проходило переподчинение служб, входящих в финансовый департамент, и как изменились в результате их функции.

Рисунок 2 Новая организационная структура ФЭС

Централизованная бухгалтерия

Как уже отмечалось, бухгалтерии дивизионов и управляющей компании объединили в централизованную бухгалтерию (или управление методологии и ведения бухгалтерского учета). Задача этого подразделения - обеспечение информацией о финансовом состоянии группы компаний как внешних (банки, контрагенты, налоговые органы и проч.), так и внутренних пользователей. Информация должна основываться на едином методологическом подходе к отражению хозяйственных операций, а также отвечать необходимым критериям достоверности, уместности, понятности и своевременности.

Дивизиональная организационная структура бухгалтерской службы была заменена на функциональную: созданы новые отделы по учету реализации, затрат на производство, расчетов с персоналом, непрофильных активов, а также налогового учета и отчетности. Введена новая позиция - начальник управления методологии и ведения бухгалтерского и налогового учета в ранге заместителя финансового директора. В его подчинении - бывшие главные бухгалтеры дивизионов, они получили статус главных бухгалтеров проекта и возглавили новые отделы в объединенной бухгалтерии.

Мнение специалиста

Екатерина Емельянова, финансовый директор компании «Делойт и Туш СНГ»
Переход к функциональной структуре бухгалтерии - единственное правильное решение с точки зрения долгосрочной перспективы. Дивизиональная структура не могла бы функционировать столь же слаженно, так как невозможно было бы «заставить» всех главных бухгалтеров работать по единой методологии учета.

За объединенной бухгалтерией были закреплены следующие функции: методологическое обеспечение бухгалтерского и налогового учета, в том числе подготовка и принятие единого рабочего плана счетов, формирование единой учетной политики; ведение бухгалтерского учета во всех юридических лицах группы компаний; налоговое планирование, а также подготовка и сдача налоговой и бухгалтерской отчетности; выбор внешнего аудитора и организация проведения регулярных аудиторских проверок.

В своей работе централизованная бухгалтерия руководствуется положением по бухгалтерскому учету, единой учетной политикой, графиком документооборота. Программное обеспечение было унифицировано на платформе «1С: Бухгалтерия 7.7».

Мнение специалиста

Алексей Бойко, руководительпроектов консалтинговой группы «Борлас» (Москва)
С точки зрения построения организационной структуры финансового департамента были предприняты весьма разумные шаги. Замена дивизиональной организационной структуры на функциональную - очень грамотное действие Не менее дальновидное, хоть и трудоемкое решение - унификация бухгалтерской программы для всех дивизионов: переход на единую платформу как правило, окупается сторицей. Весьма ценна и возможность применения единой налоговой и бухгалтерской политики для всех дивизионов благодаря единому методологическому обеспечению налогового и бухгалтерского учета.

**Управление экономического планирования и анализа**

В отличие от централизованной бухгалтерии в управлении экономического планирова-
ния и анализа сохранилась дивизиональ-ная структура: за каждым финансовым менеджером закреплен отдельный дивизион. Главные изменения в этом подразделении заключаются в унификации учетной политики и программного обеспечения.

Мнение специалиста

Тимур Гадеев, заместитель исполнительного директора компании «Евроменеджмент» (Москва)
Я бы не назвал такую структуру дивизиональной, так как все финансовые менеджеры подчиняются начальнику управления экономического планирования и анализа. Отличие состоит в том, что обязанности в бухгалтерии распределены по функциональному принципу (участкам бухгалтерского учета), а в управлении экономического планирования и анализа - по предприятиям группы. По опыту нашей компании решение абсолютно правильное, так как в бухгалтерии рабочие процессы формализованы и хорошо поддаются унификации, а в финансово экономическом управлении они в большей степени отражают уникальность основных бизнес?процессов компании

Управление экономического планирования и анализа получило часть функций, которыми раньше занималась бухгалтерия (например, управленческий учет и планирование платежей), кроме того, появились новые аналитические функции. В целом за подразделением закреплены разработка методологии подготовки всех видов бюджетов и ведения управленческого учета, финансовое планирование и моделирование, управленческий учет, анализ эффективности деятельности компании, инвестиционное планирование и т.д.

В своей работе управление руководствуется положением по бюджетированию, единой учетной политикой, регламентами управления дебиторской и кредиторской задолженностями, регламентом по инвестиционной политике компании.

Финансовое подразделение использует в работе программу управленческого учета собственной разработки.

**Казначейство**

Функции казначейства группы компаний достаточно традиционны. Это работа с банками, управление ликвидностью, выбор схем финансирования инвестиционных проектов, размещение временно свободных денежных средств, управление кредиторской задолженностью поставщиков, хеджирование валютных рисков, установление лимитов дебиторской задолженности и авансирования контрагентов.
В своей работе казначейство руководствуется регламентом прохождения платежей, использует программу управления казначейскими операциями в online-режиме (услуга банка).

Мнение специалиста

Екатерина Емельянова, финансовый директор компании «Делойт и Туш СНГ»
Наличие централизованного казначейства помогает избежать проблемы, общей для холдингов, когда свободные деньги есть, но не «в нужном месте в нужное время». Поскольку вопросы ликвидности являются критичными для компаний, то оптимизация управления денежными потоками путем создания централизованного казначейства - абсолютно верное решение, но не столь простое в исполнении, особенно если речь идет о группе различных юридических лиц. Но если бизнес структурирован через филиальную сеть, то централизованное казначейство позволит воспользоваться такими технологиями как zero balancing или cash polling1

**Сложности в реорганизации**

При реорганизации ФЭС существовала опасность, что ключевые сотрудники потеряют уверенность в своем будущем и предпочтут уволиться из компании. Для того чтобы этого избежать, использовали как материальную, так и нематериальную мотивацию. Во-первых, всем сотрудникам гарантировали, что размер их заработной платы сохранится на прежнем уровне, а в перспективе – увеличится, что никто не будет уволен по инициативе администрации. Во-вторых, вели разъяснительную работу: объясняли цели и задачи реструктуризации, преимущества новой структуры, каким образом изменятся условия работы и квалификационные требования к персоналу. В-третьих, оплатили дополнительное обучение (повышение квалификации, МСФО, технологии управления персоналом, тайм-менеджмент). Ключевых сотрудников вовлекали в разработку проекта реорганизации, премировали за участие в проектной работе. Бухгалтерам предоставили возможность выбрать отдел в централизованной бухгалтерии, в котором они бы хотели работать. Таким образом, сотрудники осознали, насколько ценна для компании их работа и что благодаря проекту их стоимость на рынке труда повысится минимум вдвое за счет дополнительного обучения и участия в планируемом проекте внедрения ERP-системы.

Около 15% сотрудников ФЭС не поддержали реструктуризацию и уволились, но это не повлияло на качество работы департамента

Тем не менее, около 15% сотрудников ФЭС не поддержали реструктуризацию и уволились по собственному желанию, среди них были преимущественно бухгалтеры, в том числе три главных бухгалтера дивизионов. Это можно объяснить тем, что организационные изменения вели к снижению статуса руководящих работников, пересмотру функциональных обязанностей и росту квалификационных требований. Но необходимо отметить, что уход этих сотрудников не отразился на качестве работы департамента, наоборот, таким образом был решен вопрос «раздутого» штата бухгалтерии и не пришлось принимать решение о его сокращении. Кроме того, за счет экономии ФОТ удалось увеличить заработную плату остальных сотрудников.

Еще одной проблемой стало недовольство генеральных директоров дивизионов выведением бухгалтерий из их подчинения. Если раньше они были свободны в определении приоритетности платежей, могли по своему усмотрению распоряжаться денежными средствами в рамках бюджета дивизиона, то теперь должны соблюдать более жесткий регламент прохождения платежей. Чтобы нивелировать это недовольство и избежать противодействия со стороны диви-зиональных директоров, на первое время ввели матричную структуру управления финансовыми службами: функционально подразделение подчинялось финансовому директору, линейно – директору дивизиона. Но такая структура добавила сложностей: соруководители тратили время на переговоры по поводу того, как они распределяют нагрузку сотрудника, подчиненные, получая сразу несколько указаний, требующих срочного выполнения, не могли определить приоритеты. Через три месяца от матричной структуры отказались. К тому времени дивизиональные директора поменяли свое отношение к реструктуризации ФЭС и оценили получаемые преимущества: им больше не нужно было решать оперативные проблемы, возникающие в бухгалтерии, присутствовать при налоговых проверках и проч. И, наконец, нужно отметить, что процесс реструктуризации сдерживался возможностями IT-службы, которая традиционно тратила большую часть своего времени на обслуживание центров продаж (CRM и другие фронт-офисные системы). К тому же было решено не задействовать в проекте сторонних специалистов, поскольку существовала опасность кражи коммерческой информации. В таких условиях нагрузка сотрудников ФЭС значительно увеличилась: приходилось вносить больше данных вручную и проверять результаты отладки рабочих программ. Например, в одном из дивизионов процесс унификации программы управленческого учета был задержан на три месяца. В течение этого периода финансовые менеджеры вынуждены были вносить все данные из центра продаж вручную.

Мнение специалиста

Тимур Гадеев, заместитель исполнительного директора компании «Евроменеджмент» (Москва)
В этой ситуации финансовому директору нужно было использовать административный рычаг воздействия: руководитель IT?службы обязан обеспечить решение новых задач в компании. Специалистов IT?службы, задействованных в процессе реорганизации ФЭС, необходимо было включить в состав проектной команды, синхронизировать их задачи, связанные с текущей и проектной работой, а также реализовать систему материального стимулирования участников проекта по результатам работ.
Кстати, тот факт, что компания реализовала столь крупный проект самостоятельно, косвенно свидетельствует о том, что численность персонала финансового департамента, а также IT?службы завышена, поскольку у сотрудников есть время не только на выполнение своих основных функций, но и на разработку и внедрение новых систем По нашему опыту, в компаниях с оптимальной численностью персонала внедрение такого рода изменений возможно только с привлечением внешних консультантов

Предварительные итоги

После преобразований все цели реструктуризации были достигнуты. Группа компаний получила прозрачный и достоверный учет, сопоставимую отчетность по бизнес-единицам и корректную консолидированную отчетность. Налоговые риски были минимизированы. Что касается издержек на содержание финансового департамента, то за прошедший год они снизились на 7-8%.

Также удалось сэкономить на привлечении средств и текущем обслуживании в банках. Во-первых, появилась возможность перераспределять свободные денежные средства между бизнес-единицами, то есть снизилась необходимость в привлечении краткосрочных кредитов. Во-вторых, благодаря тому, что работой с банками теперь занимается централизованное казначейство, удалось сократить количество банков-партнеров с семи до трех. Банки не только предложили лучшие условия кредитования (ставки по рублевым краткосрочным кредитам снизились с 14 до 10% годовых, валютным долгосрочным - с 12,5 до 9,5%), но и стали выделять общие кредитные лимиты и овердрафты на всю группу компаний, что особенно актуально при открытии новых торговых подразделений.

Что касается управления персоналом, сотрудники стали взаимозаменяемыми: увольнение сотрудника или уход в отпуск больше не ставит под угрозу своевременность отражения операций в учете.

По мнению автора, современная структура ФЭС позволит более успешно внедрить ERP-систему и перейти к составлению отчетности по МСФО, то есть решить задачи, которые актуальны для компании сегодня.