Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «Кемеровский Государственный Университет»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по финансовому менеджменту

на тему: Роль услуг консалтинговых организаций в развитии инфраструктуры предприятий малого и среднего бизнеса

Выполнил: студентка группы Э-041

Шелковникова Анна Валентиновна

Научный руководитель: к.э.н., доцент

Нестеров Алексей Юрьевич

Курсовая работа

допущена к защите защищена

«\_\_» \_\_\_\_\_ \_\_ 200\_ г. «\_\_» \_\_\_\_\_ \_\_ 200\_ г.

с оценкой \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кемерово, 2008

Содержание

Введение

Глава 1 Консалтинговые услуги как сфера деятельности предприятий малого и среднего бизнеса

* 1. Сущность консалтинговых услуг
  2. Виды консалтинговых услуг

1.2.1 Финансовый консалтинг

1.2.1.1 Понятие и виды услуг в рамках финансового консалтинга

1.2.1.2 Составление инвестиционных проектов

1.2.1.3 Составление бизнес-планов

1.2.2 Консалтинг в сфере организации предприятий малого бизнеса

1.2.2.1 Услуги по регистрации предприятий

1.2.2.2 Оказание консалтинговых услуг на фазах развития и

Роста предприятий малого бизнеса

1.2.3 Консалтинг в сфере налогового учета

1.2.3.1 Сущность и виды налогового консалтинга

1.2.3.2 Услуги консалтинговых организаций по сдаче налоговой отчетности в электронном виде

1.2.4 Управленческий консалтинг

1.2.5 Юридический консалтинг

1.2.6 ИТ-консалтинг

1.3 Затраты на консалтинг: документальное оформление, налоговый и бухгалтерский учет

* 1. Ценообразование на услуги консалтинговых компаний
  2. Преимущества использования услуг консалтинговых компаний
  3. Риски консалтинговой деятельности
  4. Развитие консалтинговых услуг в Кемеровской области

Глава 2. Анализ деятельности консалтинговой организации ООО «Сибконсалтинг»

2.1 История развития и основные виды деятельности

2.2 Анализ динамики и структуры оказываемых услуг

2.3 Анализ себестоимости услуг и структуры затрат

2.4 Анализ штата сотрудников и их функциональных обязанностей

2.5 Анализ финансовых результатов деятельности предприятий

2.5.1 Анализ выручки от оказания услуг и прибыли

2.5.2 Анализ рентабельности услуг

2.6 Рекомендации по повышению эффективности функционирования организации ООО «Сибконсалтинг»

Заключение

Список литературы

Введение

Если сформулировать, зачем предприятия привлекают консультантов, то наиболее общим определением окажется следующее: для осуществления или поддержки изменений, приводящих к улучшению результатов деятельности предприятий. Изменения, какими бы незначительными они ни были и насколько локальную область они не затрагивали, можно представить как некоторый проект, требующий затрат времени, денег и усилий. Если усилия и ответственность, затрачиваемые на проект, предприятие готово поделить с консультантами, то такой проект становится консультационным.

В целом к сфере консалтинга можно отнести широкую гамму деловых услуг. Так, можно говорить о консультациях в области юриспруденции, как о правовом консалтинге, о внедрении автоматизированных систем, как об информационном консалтинге и т.п. В то же время понятно, что крупные, комплексные проекты не обходятся без участия консультантов самых различных направлений. Для описания таких случаев, будем говорить о наличии среди консультантов генерального подрядчика и субподрядчиков, а всех вместе их будем называть соисполнителями.

В данной курсовой работе рассмотрены достаточно широко рассмотрены теоретические аспекты консалтинговой деятельности: сущность консалтинговых услуг, виды консалтинга, документальное оформление консалтинговых услуг, учет затрат на консалтинг в налоговом и бухгалтерском учете, ценообразование на консалтинговые услуги, преимущества и риски консалтинга, развитие консалтинга в Кемеровской области.

Рассмотрение практических аспектов консалтинга осуществлялось на основе анализа деятельности консалтинговой организации г. Кемерово ООО «Сибконсалтинг». Во второй главе указаны наиболее крупные клиенты и основные партнеры по бизнесу, рассмотрены основные виды деятельности компании, их структура и динамика, произведен анализ себестоимости и структуры затрат по консалтинговой деятельности, функциональных обязанностей сотрудников предприятия. При анализе финансовых результатов деятельности организации проанализированы показатели динамики выручки, прибыли и рентабельности. Для проведения аналитической работы использованы данные бухгалтерского и управленческого учета предприятия за последние пять лет функционирования компании (2003-2007г.). В последнем разделе второй главы изложены рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия.

Для написания данной работы использованы законодательные акты, гражданский кодекс, статьи из специализированной периодической печати и интернет-ресурсы.

Глава 1. Оказание консалтинговых услуг как сфера деятельности предприятий малого и среднего бизнеса

* 1. Сущность консалтинговых услуг

Консалтинг (англ. consulting — консультирование) - это

1. деятельность организаций, направленная на повышение эффективности работы предприятия, включающий исследование рынка, налоговое планирование, систематизация бизнес-процессов, процесса управления, юридическая поддержка, подбор персонала.

2. вид профессиональных услуг (как правило, платных), предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса.[[1]](#footnote-1)

3. это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. [[2]](#footnote-2)

4. любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются в форме консалтинговых проектов и включают в себя следующие основные этапы:

1. диагностика (выявление проблем);

2. разработка решений;

3. внедрение решений.

Фактически консультантом выполняется два вида работ:

• бизнес-анализ и реструктуризация предприятия (реинжиниринг бизнес-процессов). Это направление получило название «бизнес-консалтинг», т. е. это элементарное наведение порядка в организации.

• собственно системный анализ и проектирование, т. е. выявление и согласование требований заказчика, проектирование или выбор готовой системы так, чтобы она в итоге как можно в большей степени удовлетворяла требованиям заказчика.[[3]](#footnote-3)

Понятие «консалтинг» шире, чем понятие «консультант». Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами. В этом смысле, консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность, или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия.[[4]](#footnote-4)

Консалтинг осуществляется на коммерческих началах независимыми производителями консалтинговых услуг в условиях конкурентной борьбы. Это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности таких услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Специализация консалтинговых компаний может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг, до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Консалтинг – это, прежде всего любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов является престижным свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Отсутствие специалистов-консультантов при разработке ответственного решения рассматривается так же, как отсутствие архитектора при разработке проекта здания, врача при лечении больного или дизайнера при разработке новой модели автомобиля.[[5]](#footnote-5)

1.2 Виды консалтинговых услуг

1.2.1 Финансовый консалтинг

1.2.1.1 Понятие и виды услуг в рамках финансового консалтинга

Под понятием "финансовый консалтинг" подразумевается консалтинг в области технологий управления финансами компании включающий:

1. Консалтинг по управлению инвестиционными средствами.

В данную категорию входят услуги, предоставляемые банками, ПИФами, брокерскими компаниями и прочими институтами, занимающимися управлением финансовыми средствами клиента на основании договора комиссии или поручения.

2. Консалтинг по управлению финансами (инвестициями) на предприятии.

3. Консалтинг по управлению нефинансовыми активами.

С точки зрения финансовой эффективности включает в себя:

- поиск инвестора для реализации инвестиционных проектов;

- содействие в привлечении инвестиций и финансовых ресурсов для проектов;

- анализ эффективности альтернативных инвестиционных вложений;

- оценку стоимости бизнеса;

- управление активами;

- выделение и продажу непрофильных активов;

- разработку и осуществление партнерских программ для лизинговых компаний и банков;

- разработку и осуществление партнерских программ для поставщиков и производителей оборудования;

- содействие предприятиям в получении финансирования по лизинговым программам;

- создание оптимальной структуры мотивации и управления бизнесом на уровне "акционер - менеджмент";

- анализ инвестиционной стратегии компании или отдельных проектов.[[6]](#footnote-6)

Специалисты в области финансового консалтинга предлагают решения, обеспечивающие повышение эффективности процессов управления экономикой предприятия, а также помогают выработать решения по проблемам, возникающим в этой сфере.[[7]](#footnote-7)

По данным российского рейтингового агентства «ЭкспертРА» ведущие позиции на российском рынке финансового консалтинга занимают следующие компании:

Таблица 1.2.1.1.2 Ведущие фирмы в области финансового консалтинга[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 2007 г. в общем списке консалтинговых компаний | Консалтинговая группа | Выручка за 2007 г. (тыс. руб.) |
| 1 | 12 | Развитие бизнес- систем | 393095 |
| 2 | 1 | IBS | 382607 |
| 3 | 11 | "РОЭЛ Консалтинг" | 310462 |
| 4 | 17 | ФБК (PKF) | 291320 |
| 5 | 13 | РСМ Топ- Аудит | 256366 |
| 6 | 18 | "ФинЭкспертиза" | 180113 |
| 7 | 27 | Гориславцев и Ко. EuraAudit | 153526 |
| 8 | 51 | ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ | 150736 |
| 9 | 46 | БАНКО | 133512 |
| 10 | 44 | Руфаудит Альянс (JPA International) | 105785 |

1.2.1.2 Составление инвестиционных проектов

Отсутствие тщательно продуманного инвестиционного проекта, откорректированного в соответствии с изменяющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией.[[9]](#footnote-9)

Инвестиционный проект − совокупность технико-экономических решений и организационно-финансовых мероприятий по реализации средств и воплощению их в инвестиционный объект в форме осуществления научно-исследовательских, опытно-конструкторских, строительно-монтажных, испытательных, пуско-наладочных, приёмо-сдаточных, организационно-правовых, рекламно-оформительских и информационных работ и услуг в целях достижения желаемой социально-экономической эффективности.[[10]](#footnote-10)

Существует четыре признака, характеризующих конкретный инвестиционный проект:

* направленность на достижение цели;
* координированное выполнение взаимосвязанных действий;
* ограниченная протяжённость во времени;
* оригинальность (уникальность).

Жизненный цикл инвестиционного проекта включает такие стадии:

* 1. Формулировка проекта - рассматривается цель инвестиционного проекта, технико-технологические решения, осуществляется отбор реципиента.
  2. Анализ проекта.

Анализ проекта включает в себя технический анализ (местоположения, масштаба проекта, материалов и пр.), экономический анализ (соотношения эффект-затраты), организационный анализ (способности администрации к решению задач), социальный анализ (воздействия на общественные отношения), финансовый анализ (достаточности инвестиций), экологический анализ (влияния на окружающую среду).

Схема 1.2.1.2.1. Виды проектного анализа[[11]](#footnote-11)



Разработка проекта − осуществление научно-исследовательских разработок и конструкторско-технологических работ, подготовка необходимой документации и тендерных торгов, проведение переговоров с потенциальными инвесторами..

4. Реализация проекта − выполнение проектно-изыскательских, строительно-монтажных и наладочных работ, обучение персонала, заключение контрактов на поставку сырья и материалов, производство опытного образца, выпуск опытной партии и серии.

* 1. Оценка инвестиционных проектов

В соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов[[12]](#footnote-12), оценка инвестиционных проектов может быть представлена наглядно следующим образом:

Схема 1.2.1.2.2. Критерии оценки инвестиционного проекта[[13]](#footnote-13)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Оценка инвестиционных проектов | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  | |  | | | | | |  | | |
| Финансовая | | | | | | | | | |  | | Экономическая | | | | | | | | |
|  |  | | |  | | |  | | | | | | | |  | | | | |  |
| отчёт о прибылях  и  убытках | | данные о движении денежных средств | | | бухгал-  терский  баланс | | | | |  | | материалы статистической отчётности | | | | | | методы дисконтирования | | |
|  |  | | |  | | | | |  | | | |  | | |  | | | |  |
| коэффициенты финансовой устойчивости и состоятельности | | | | | | | | | | |  | норма прибыли | | | срок окупаемости | | | | текущие затраты | |

При финансовой оценке проекта должны быть рассчитаны и обоснованы следующие позиции:

1) отчет о движении денежных средств (Cash flow), где выделяется инвестиционная, операционная, финансовая деятельность;

2) отчет о прибылях и убытках (P&L);

3) прогнозный баланс;

4) показатели экономической эффективности проекта.[[14]](#footnote-14)

1.2.1.3 Составление бизнес-планов

Бизнес-план – документ установленной формы, который служит технико-экономическим обоснованием для претворения в жизнь того или иного инвестиционного проекта.[[15]](#footnote-15)

Для бизнес-планов средних и крупных компаний, финансирование реализации которых намечается за счет внешних источников, необходимо полномасштабное обоснование по соответствующим национальным и международным стандартам. Такое обоснование подчинено определенной логической структуре, которая носит унифицированный характер в большинстве стран с развитой рыночной экономикой (отклонения от этой общепринятой структуры обусловлены лишь отраслевыми особенностями и формами осуществления реальных инвестиций).[[16]](#footnote-16)

Состав бизнес-плана инвестиционного проекта согласно методике ООН в части промышленного развития (ЮНИДО) выглядит таким образом:

1. общие условия осуществления проекта и его исходные данные (авторы проекта, исходные данные, необходимые инвестиции)

2. рынок и производственная мощность предприятия (спрос, прогноз продаж, производственная программа, производственная мощность)

3. материальные факторы производства (сырье, материалы, топливо)

4. местоположение (включая стоимость земельного участка)

5. проектно-конструкторские изыскания (границы проекта. Технология и оборудование, стройматериалы)

6. трудовые ресурсы (потребность в персонале по категориям, затраты на персонал)

7. сроки осуществления проекта (график, смета затрат)

8. оценка проекта (инвестиционные издержки, финансирование проекта, финансовый баланс, социально-экономические результаты)

9. форма страхования (государственная, частная, совместная.[[17]](#footnote-17)

Важность разработки любого бизнес-плана инвестиционного проекта заключается в следующем:

а) он позволяет установить жизнеспособность будущего предприятия;

б) с его помощью определяются возможные перспективы развития;

в) на его основе строится текущая хозяйственная политика фирмы (компании);

г) при его обоснованной разработке чаще привлекаются внешние инвесторы.

Типовые ошибки при составлении бизнес-планов:

1. Несоответствие расчетов описательной части бизнес-плана.
2. Применение недостоверных допущений при расчете
3. Необоснованный сбытовой план.
4. Использование для расчетов незнакомых программ. Западные инвесторы могут и не знать российских программных продуктов.
5. Представление лишней информации.
6. Использование специальной терминологии.

7. Искажение ключевых показателей.

8. Неопрятный внешний вид документов.

Проверить представленную в бизнес-плане информацию можно при помощи различных методов, которые в укрупненном виде подразделяются на две группы.

1. Кабинетные методы экспертизы предполагают проверку достоверности и реалистичности представленной заявителем исходной информации с использованием различных сторонних по отношению к проекту источников информации.
2. Если проверка представленной заявителем информации таким способом по каким-либо причинам затруднена, то проект направляется на специализированную экспертизу в соответствующую организацию.[[18]](#footnote-18)

1.2.2 Консалтинг в сфере организации предприятий малого бизнеса

1.2.2.1 Консалтинговые услуги по регистрации предприятий

Создать фирму можно тремя способами. Первый - зарегистрировать ее своими силами. Второй - "купить" уже существующую. Третий - обратиться в консалтинговую компанию, которая оформит все за вас.[[19]](#footnote-19)

Согласно среднесрочной целевой программы государственной поддержки малого предпринимательства на 2008-2010г предполагается развитие на базе действующих объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства центров малого предпринимательства по оказанию консультационных услуг (мероприятие № 7.2.4)[[20]](#footnote-20)

Предприниматели, начинающие свое дело зачастую обращаются к консалтинговым организациям по вопросу государственной регистрации юридичекого лица.

Юридическое лицо действует на основании Устава, либо учредительного договора и Устава, либо только учредительного договора. государственной регистрации.[[21]](#footnote-21)

Создание нового юридического лица включает в себя три этапа.

Первый этап создания юридического лица включает в себя разработку проектов договора учредителей и Устава (формируется окончательный состав учредителей, согласовывается размер уставного капитала и вкладов учредителей);

Второй этап создания юридического лица — проведение учредительного собрания для утверждения Устава, избрания органов управления, оценки вкладов учредителей.

Третий этап создания юридического лица включает:

- открытие накопительного счета (для ООО);

- осуществление государственной регистрации в налоговом органе;

- постановка на налоговый учет;

- регистрация печати (штампа) организации;

- присвоение статистических кодов;

- постановка на учет в ФСС, ПФ, ФМС;

- открытие расчетного счета в банке.[[22]](#footnote-22)

1.2.2.2 Оказание консалтинговых услуг на фазах развития и роста предприятий малого бизнеса

Фазы развития бизнеса можно представить следующим образом:



Рисунок 1 Фазы развития бизнеса[[23]](#footnote-23)

Наиболее частые проблемы, с которыми сталкивается начинающий предприниматель на фазе развития, это, как правило:

- выбор сферы деятельности;

- выбор формы бизнеса (собственный бизнес, франшиза);

- нехватка средств;

- юридические и налоговые сложности.

На этапе наиболее востребованными могут стать услуги специалистов следующих областей:

- юристы;

- налоговые эксперты;

- инвестиционные консультанты, консультанты по разработке бизнес-плана, схем финансирования;

- консультанты по стратегии (при необходимости).

Прежде всего нужно определиться с организационно-правовой формой будущей компании. Наиболее распространены две из них - общество с ограниченной ответственностью (ООО) и закрытое акционерное общество (ЗАО). Рассмотрим их особенности, которые влияют на процесс создания фирмы.

Во-первых, величина уставного капитала для ЗАО и ООО на сегодняшний день одинакова. Она должна составлять не менее 100 минимальных оплат труда (п. 1 ст. 14 Федерального закона от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", далее - Закон об ООО; ст. 26 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах", далее - Закон об АО).

Во-вторых, если учредители оплачивают акции ЗАО не деньгами, а имуществом, то его стоимость должен подтвердить независимый оценщик (п. 3 ст. 34 Закона об АО). Для ООО оценка потребуется, только если стоимость имущества, которое вносят в уставный капитал, превышает 200 минимальных оплат труда (п. 2 ст. 15 Закона об ООО).

В-третьих, половину уставного капитала АО необходимо оплатить в течение трех месяцев с даты регистрации общества, а все 100 процентов - в течение года (ст. 34 Закона об АО). Собственник акций, которые составляют уставный капитал, может их продать, если, во-первых, он сам их полностью оплатил, а во-вторых, регистрация эмиссии успешно завершена (п. 1 ст. 27.6 Закона от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг").

Уставный капитал ООО должен быть оплачен на момент регистрации не менее чем на 50 процентов. Оставшуюся задолженность участнику необходимо погасить в срок, который установлен учредительным договором, но не позднее чем через год (ст. 16 Закона об ООО). Владелец доли в уставном капитале ООО вправе реализовать только ту ее часть, которую оплатил (п. 3 ст. 21 Закона об ООО).[[24]](#footnote-24)

Первое время существования бизнеса (окончание фазы развития и фаза роста) очень часто проходит довольно сумбурно: первоначально поставленные задачи забываются, не ясно, достаточно ли работников. Перспективы бизнеса в будущем изложены нечетко, нет стратегии развития. На этом же этапе возникает потребность в дополнительных инвестициях для развития.

Итак, мы рассмотрели фазы развития и роста бизнеса. За ними следует фаза зрелости, когда рост выручки постепенно снижается и стабилизируется, бизнес становится более управляемым и предсказуемым, появляются новые, более динамично развивающиеся конкуренты. На данном этапе предприниматель чаще всего больше озабочен тем, что прибыльность его дела снижается вследствие снижения темпов роста выручки.

Многие предприниматели пытаются минимизировать первоначальные затраты на создание бизнеса, мотивируя это тем, что важно начать работу и тогда все решится само собой. Кроме того, услуги специализированных компаний кажутся им чрезмерно дорогими. На деле будущие владельцы бизнеса экономят, именно когда прибегают к сторонней помощи. Ведь будучи непрофессионалами и создавая дело впервые, они рискуют допустить ошибку, которая будет стоить им немалых денег.[[25]](#footnote-25)

1.2.3 Консалтинг в сфере налогового учета

1.2.3.1 Сущность и виды налогового консалтинга

Консалтинговые организации оказывают следующие виды услуг в области налогообложения:

1. Налоговое планирование (перспективное, текущее, по отдельным видам бизнеса, по отдельным видам налогов, при создании бизнеса).

Налоговое планирование осуществляется по следующим этапам:

- Анализ действующей системы налогообложения и (или) налоговых «проблем» компании;

- Внедрение наиболее выгодных моделей налогообложения, утвержденных организацией;

- Текущее сопровождение организации в сфере налогового планирования.

1. Налоговое консультирование (разовое, на основе абонентского договора), в результате которого предприятие-клиент получает:

— возможность минимизации налоговой нагрузки с первых дней существования фирмы;

— знания о возможных вариантах снижения налоговой нагрузки компании в дальнейшем;

— возможность минимизации налоговых рисков;

— профессиональные консультации по вопросам налогообложения;

— полный пакет необходимых документов (расчетных таблиц, форм типовых договоров, регистров налогового учета и др.);

— уверенность в правильности совершаемых компанией действий.

3. Обжалование решений налоговых органов

- о привлечении налогоплательщика к налоговой ответственности за совершение налогового правонарушения;

- об отказе в возмещении НДС и применении соответствующей ставки;

- о взыскании налога (сбора), пени, а также штрафа за счет денежных средств или иного имущества налогоплательщика;

- о приостановлении операций налогоплательщика по счетам в банках.

4. Подготовка к налоговой проверки и ее сопровождение.

* 1. Защита прав налогоплательщика в судебном и ином порядке:

- досудебное урегулирование спора;

- апелляционная жалоба на решение налогового органа, ненормативный правовой акт в вышестоящий налоговый орган;

- жалоба в вышестоящий налоговый орган на ненормативный правовой акт (решение, требование), действия (бездействие) налогового органа;

- подготовка искового заявления в арбитражный суд;

- защита интересов Клиента при рассмотрении дела судом первой, аппеляционной и кассационной инстанции;

- взыскание судебных расходов

- участие на стадии исполнительного производства.[[26]](#footnote-26)

По данным российского рейтингового агентства «ЭкспертРА» ведущие позиции на российском рынке налогового консалтинга занимают следующие компании:

Таблица 1.2.3.1 Ведущие компании в области налогового консалтинга[[27]](#footnote-27)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 2007 г. в общем списке консалтинговых компаний | Консалтинговая группа | Выручка за 2007 г. (тыс. руб.) |
| 1 | 25 | "Объединенные консультанты ФДП" | 888250 |
| 2 | 15 | "BKR-Интерком-Аудит" | 615006 |
| 3 | 21 | "Пепеляев, Гольцблат и партнеры" | 603200 |
| 4 | 17 | ФБК (PKF) | 527883 |
| 5 | 52 | МКПЦН | 211189 |
| 6 | 39 | Центральная Финансово - Оценочная Компания | 203111 |
| 7 | 33 | "МЦФЭР-консалтинг" | 190894 |
| 8 | 53 | "Новгородаудит" | 177798 |
| 9 | 18 | "ФинЭкспертиза" | 165867 |
| 10 | 73 | "Налоги и финансовое право" | 125302 |

1.2.3.2 Услуги консалтинговых организации по сдаче налоговой отчетности в электронном виде

На основании п. 3 ст. 80 НК РФ организации и индивидуальные предприниматели могут представлять в налоговый орган отчетность как в электронном виде (по установленным форматам), так и на бумажном носителе.

Налоговики считают, что электронная отчетность может быть представлена в инспекцию только с помощью телекоммуникационных каналов связи посредством специализированного оператора.[[28]](#footnote-28)

Такой способ представления обеспечивает использование электронной цифровой подписи (ЭЦП) в электронных документах, которая признается равнозначной собственноручной подписи в документе на бумажном носителе.

Преимущества представления отчетности в электронном виде.

1. Экономия времени.

2. Представление отчетности независимо от графика работы налогового органа (вплоть до 24 часов последнего дня срока представления отчетности в налоговый орган).

3. Сокращение количества технических ошибок при заполнении отчетности. Перед отправкой файлов в налоговый орган вся отчетность проходит обязательный контроль на правильность заполнения в соответствии с требованиями утвержденного формата.

4. Оперативность и точность обработки информации. В отличие от отчетности, представленной на бумажном носителе, данные электронных деклараций и расчетов разносятся по лицевым счетам налогоплательщика в автоматическом режиме.

5. Отсутствует обязанность представлять отчетность на бумажном носителе.

6. Исключаются факты представления налоговой отчетности по неустановленной форме.

7. Подтверждение доставки отчетности.

8. Обеспечение конфиденциальности.

Недостатки электронной отчетности

1. Наличие технической базы. Для подготовки электронной отчетности необходимо как минимум наличие компьютера, подключенного к сети Интернет, а также специалиста (сотрудника), обученного работе с соответствующим программным обеспечением.

2. Сбои программного обеспечения.

3. Зависимость от работы интернет-провайдера и спецоператора.

4. Не все ошибки в налоговой отчетности улавливаются программой на стадии контроля.

5. Дублирование отчетности со штампом налогового органа. Если налогоплательщик планирует получить кредит в банке, то, вероятнее всего, ему придется заверить экземпляр отчетности на бумажном носителе в налоговом органе.

6. Дополнительные расходы на оплату услуг спецоператора.

Использование услуг консалтинговых организаций по сдаче налоговой отчетности в электронном виде позволяет предприятию использовать преимущества данного метода сдачи отчетности и существенно снизить количество недостатков. Консалтинговые фирмы обычно закупают пакеты на подключение сразу нескольких организаций, что обходится значительно дешевле, кроме того, специалисты помогут обеспечить бесперебойную работу программного оборудования и наладить систему контроля за ошибками при составлении налоговой отчетности.[[29]](#footnote-29)

1.2.4 Управленческий консалтинг

В рамках управленческого консалтинга можно выделить следующие виды услуг:

- Разработка стратегии компании предполагает использование одной из форм:

1. Экспертная. На основе диагностики внутренней и внешней среды консультанты предлагают вариант развития Вашей компании.

2. Управленческие (стратегические) сессии, где консультанты совместно со специалистами фирмы разрабатывают наиболее оптимальное решение.

Роль консультантов при их проведении заключается в обучении, методической поддержке и организации групповой работы коллектива; экспертной оценке принимаемых решений. Задача сотрудников компании-клиента заключается в генерировании идей и принятии решений по поводу дальнейшего развития бизнеса.

- Организационное проектирование предполагает осуществление следующих этапов:

1. Построение общей модели ведения бизнеса: проектирование экономико-правовой и организационно-управленческой схем.

2. Детализацию общей модели, обоснование ее составляющих (схемы распределения имущества и владения, финансовой и налоговой схем, орг. структуры, системы управления, схем движения товаров).

3. Формирование внутренних механизмов управления новой структурой, обеспечивающих корпоративный центр управления и бизнес-подразделения инструментами для выполнения возложенных на них функций и решения поставленных задач.

- Управление продажами. Услуги в этой сфере позволят оценить эффективность продаж компании; обеспечить требуемый уровень продаж и их доходность путем организации эффективной работы с потребителями или построения системы дистрибьюции.

- Управление маркетингом. Услуги в этой сфере позволят осуществлять качественную поддержку продаж, оценить результативность маркетинговых действий и повысить ее путем оптимизации работы службы маркетинга, создания брендов и грамотного управления ими.

- Маркетинговые исследования. Бизнес-аналитика. Услуга позволит сформировать объективное представление о внешней среде, необходимое для повышения эффективности управленческих решений и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

- Организация и управление документооборотом. Услуга позволит создать оптимальные маршруты движения документов и данных, отладить все стадии делопроизводства – прием (создание), регистрацию, поиск, контроль исполнения и др., все необходимые компании формы документов.

- Управленческий учет. Услуга, направлена на создание упорядоченной системы сбора, регистрации и обобщения информации в натуральном и денежном выражении о деятельности предприятия в целях контроля и принятия верных и своевременных управленческих решений.[[30]](#footnote-30)

По данным российского рейтингового агентства «ЭкспертРА» ведущие позиции на российском рынке стратегического консалтинга занимают следующие компании:

Таблица 1.2.3.1 Ведущие компании в области стратегического консалтинга[[31]](#footnote-31)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 2007 г. | Консалтинговая группа | Выручка за 2007 г. (тыс. руб.) |
| 1 | 11 | "РОЭЛ Консалтинг" | 1044969 |
| 2 | 12 | Развитие бизнес- систем | 570182 |
| 3 | 2 | "Компьюлинк Групп" | 283490 |
| 4 | 5 | Группа компаний АйТи | 258926 |
| 5 | 43 | "Евроменеджмент" | 234839 |
| 6 | 13 | РСМ Топ- Аудит | 224786 |
| 7 | 1 | IBS | 207625 |
| 8 | 15 | "BKR-Интерком-Аудит" | 200240 |
| 9 | 18 | "ФинЭкспертиза" | 179137 |
| 10 | 59 | Солев | 164000 |

1.2.5 Юридический консалтинг

В соответствии с Методическими указаниями по лицензированию платных юридических услуг, утв. Письмом Министерства юстиции от 27.12.1995г. №09-17-176-95 оказание платных юридических услуг подлежит лицензированию в установленном законодательством порядке.

Лицензия выдается лицу, имеющему стаж по юридической специальности не менее трех лет на срок до трех лет. В стаж по юридической специальности включается работа на предприятиях, учреждениях и организациях любых форм собственности, если она непосредственно связана с защитой прав и законных интересов граждан, укреплением законности и правопорядка, требует определенных знаний в каких-либо отраслях права и умения применять их на практике.[[32]](#footnote-32)

В рамках юридического консалтинга можно выделить следующие виды услуг:

1. Представление интересов организаций в арбитражных судах.

- Споры о взыскании долга (дебиторской задолженности) и применении к должнику мер гражданско-правовой ответственности.

- Корпоративные споры (Об истребовании имущества у незаконного владельца, О нарушении прав собственника или иного законного владельца).

- Споры, вытекающие из договоров строительного подряда.

Споры с государственными органами и др.

2. Анализ и инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности. Взыскание проблемной дебиторской задолженности (возврат долгов), управление долговыми обязательствами, исполнительное производство.

3. Юридические консультации по вопросам заключения, исполнения, изменения и расторжения договоров.

4. Вопросы слияния, поглощения (защита бизнеса от враждебных поглощений, сопровождение дружеского слияния).

5. Вопросы прав собственности (сопровождение сделок с недвижимостью, приватизация).

6. Разработка оптимальной схемы органов управления организации.

7. Разработка и правовая экспертиза учредительных и внутренних документов компаний.

8. Юридическая помощь в разрешении корпоративных конфликтов.

9. Консультации и сопровождение сделок по покупке/продаже ценных бумаг, бизнеса.

10. Вопросы договорного права. Инвестиционные проекты.

11. Подготовка уведомлений, ходатайств в антимонопольный орган.

12. Юридическое сопровождение сделок по строительству, реконструкции объектов недвижимости, в том числе по участию в долевом строительстве.

13. Юридические консультации по вопросам недропользования[[33]](#footnote-33)

По данным российского рейтингового агентства «ЭкспертРА» ведущие позиции на российском рынке юридического консалтинга занимают следующие компании:

Таблица 1.2.5.1 Ведущие компании в области юридического консалтинга[[34]](#footnote-34)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 2007 г. | Консалтинговая группа | Выручка за 2007 г. (тыс. руб.) |
| 1 | 21 | "Пепеляев, Гольцблат и партнеры" | 436800 |
| 2 | 15 | "BKR-Интерком-Аудит" | 192774 |
| 3 | 64 | "Линия права" | 175016 |
| 4 | 49 | РАСТАМ | 162434 |
| 5 | 54 | Михайлов и партнеры (RBI) | 152102 |
| 6 | 13 | РСМ Топ- Аудит | 127801 |
| 7 | 62 | "Лекс" | 113929 |
| 8 | 56 | "Камела" | 96406 |
| 9 | 53 | "Новгородаудит" | 95234 |
| 10 | 44 | Руфаудит Альянс (JPA International) | 91640 |

1.2.6 ИТ-Консалтинг

Заказчики предъявляют все более жесткие требования к качеству консалтинговых услуг, при этом особым спросом пользуется основанный на отраслевом опыте специализированный консалтинг - консалтинг в области IT-инфраструктуры. В первом случае спрос обусловлен возможностью быстро получить конкурентные преимущества, во втором - актуальностью интеграционных технологий.[[35]](#footnote-35)

Развитие ИТ-инфраструктуры современного предприятия и использование разнообразных программ зачастую приводят к ситуации известной как "ИТ-зоопарк", обусловленной отсутствием единых стандартов на корпоративное программное обеспечение. В результате на большинстве предприятий возникают схожие проблемы:

1. финансовые потери, юридические и бизнес-риски в связи с нехваткой лицензий на программное обеспечение;

2. риски непрерывности и стабильности бизнеса (остановка критически важных приложений) из-за отсутствия контроля над лицензиями;

3. большие затраты на легальный софт из-за отсутствия оптимальных схем лицензирования;

4. несоответствие набора программ на предприятии его бизнес-процессам, что влечет за собой лишние затраты;

5. отсутствие удобных инструментов инвентаризации программного обеспечения;

6. использование устаревших версий программного обеспечения, что приводит к нестыковке документов и, как следствие, к недоступности данных;

7. отсутствие контроля за установкой пользователями посторонних программных продуктов, которые не относятся к их работе, кроме того, такие программы могут содержать вредоносные программы (вирусы, "трояны", "черви" и т.п.);

8. отсутствие учета или неправильный учет программного обеспечения как актива предприятия.

Решить указанные проблемы призвана технология управления программным обеспечением, предлагаемая многими консалтинговыми компаниями России. Управление программным обеспечением включает инвентаризацию лицензий и используемых программ, введение стандартов на их использование, централизованные закупки и многое другое.

В настоящее время все большую популярность в России принимает ИТ-аутсорсинг, одна из самых распространенных причин которого - желание руководства компании сфокусироваться на профильной деятельности. Решение о передаче сервисных услуг стороннему поставщику, причиной которого может быть неэффективность сервиса внутри компании либо его высокая стоимость, принимается на уровне ИТ-директора.[[36]](#footnote-36)

По данным российского рейтингового агентства «ЭкспертРА» ведущие позиции на российском рынке консалтинга в сфере разработки и системной интеграции информационных технологий занимают следующие компании:

Таблица 1.2.6.1 Ведущие компании в области юридического консалтинга[[37]](#footnote-37)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 2007 г. | Консалтинговая группа | Выручка за 2007 г. (тыс. руб.) |
| 1 | 2 | "Компьюлинк Групп" | 4841309 |
| 2 | 1 | IBS | 3944779 |
| 3 | 4 | КРОК | 2215132 |
| 4 | 8 | "Ай-Теко" | 1373897 |
| 5 | 7 | ГК "Систематика" | 1178342 |
| 6 | 16 | AT Consulting | 1151024 |
| 7 | 5 | Группа компаний АйТи | 1113454 |
| 8 | 9 | Группа компаний ЛАНИТ | 1091669 |
| 9 | 14 | ОТР (Организационно-технологические решения 2000) | 1059820 |
| 10 | 23 | Прогноз | 969511 |

* 1. Затраты на консалтинг: документальное оформление, налоговый и бухгалтерский учет

Четкое определение договора оказания консалтинговых услуг и основные требования, предъявляемые к нему, в действующем законодательстве отсутствуют. Общее понятие договора содержится в Гражданском кодексе.[[38]](#footnote-38)

Основным первичным документом, подтверждающим факт оказания услуги заказчиком, является акт приемки услуг с приложенным счетом-фактурой, если консультант является плательщиком НДС.

На акт приемки услуг в полной мере распространяются общие требования к оформлению первичных документов, установленные Федеральным законом от "О бухгалтерском учете":

1. наименование документа;

2. дата составления документа;

3. наименование организации, от имени которой составлен документ;

4. содержание хозяйственной операции;

5. измерители хозяйственной операции в натуральном и денежном выражении;

6. наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления;

7. личные подписи указанных лиц. [[39]](#footnote-39)

Отражение услуг консалтинговых организаций в бухгалтерском учете Заказчика зависит от того, к чему имеет отношение услуга: либо она связана с приобретением активов, либо она привязана к деятельности организации в целом (например, по вопросам трудового законодательства или маркетинговых исследований). В зависимости от этого консалтинговые услуги отражаются на соответствующих счетах бухгалтерского учета.

Подпункты 14 и 15 п. 1 ст. 264 НК РФ относят к прочим расходам, связанным с производством и реализацией, затраты на юридические, информационные, консультационные и иные аналогичные услуги.

Обосновать необходимость привлечения сторонних специалистов помогут:

- доказательства более высокой квалификации привлеченных специалистов;

- отсутствие необходимых специалистов в штате организации;

- значительный объем выполняемой работы;

- сокращение издержек на производство и управление в связи с привлечением сторонних специалистов.[[40]](#footnote-40)

Оспаривать принятие консультационных услуг в целях налога на прибыль - давняя традиция налоговых органов. Основными проблемными вопросами могут быть следующие:

- соответствуют ли консультации виду деятельности организации;

- привели ли они к получению прибыли или дохода;

- правильно ли составлены акты об оказании услуг;

- существует ли документация, отражающая результаты услуг;

- не завышена ли стоимость оказанных услуг;

- возможно ли было избежать привлечения сторонних консультантов при наличии в штате организации квалифицированных специалистов соответствующего профиля.

Приняв решение воспользоваться услугами консультантов, организация должна, во-первых, убедиться в положительной репутации выбранной фирмы, во-вторых, позаботиться о том, чтобы консультанты несли гражданско-правовую ответственность за качество своей работы, и, в-третьих, обратить внимание на грамотное документальное оформление проделанной работы.[[41]](#footnote-41)

* 1. Ценообразование на услуги консалтинговых компаний

Плата за консалтинговые услуги связана в умах клиентов со следующими важнейшими характеристиками консалтинговой фирмы:

- профессионализмом;

- опытом;

- успехом;

- вашей фирмы;

- стилем и способами деятельности;

- уровнем доверия и степенью надежности.[[42]](#footnote-42)

Адекватность той или иной цены определяется клиентом. Консалтинговая организация продает не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое: свои знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента.

Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена.

В силу специфики природы консалтинговых услуг ценовая эластичность на рынке низкая. Это происходит по ряду причин:

1. Покупатели не обладают всей полнотой;

2. Высока стоимость переключения на другого консультанта;

3. Очень велик риск покупки некачественной услуги.

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

1. Почасовая оплата.

При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по $50-100 за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель.

2. Фиксированная оплата за проект.

В практике консалтинга все чаще используется именно этот способ установления стоимости работ, при котором стоимость проекта оговаривается сразу же. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты.

3. Оплата как процент от результата. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако, авторы считают, что в большинстве случаев такая форма оплаты должна отклоняться консультантами по следующим причинам:

- ответственность за реализацию проекта лежит на клиенте;

- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, вам необходим независимый арбитр, например аудитор, что потребует времени и денег;

- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, в таком случае консультант не приносит прибыли;

- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

- перед началом проекта практически невозможно достаточно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

2. Комбинированная форма оплаты.

В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.[[43]](#footnote-43)

1.5 Преимущества использования услуг консалтинговых компаний для предприятий-клиентов.

Предприятия обращаются за помощью к консалтинговым организациям в следующих случаях:

1. когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо к коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.

2. когда предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров, обращается к услугам консультанта, проводит ревизию своей деятельности и затем делает ее результаты достоянием гласности.

3. когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае носят характер кризис-консалтинга.[[44]](#footnote-44)

Привлечение специализированных сторонних организаций целесообразно:

- для реализации краткосрочного и долгосрочного обучения топ-менеджеров и менеджеров среднего звена;

- для проведения деловой оценки топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, для проведения оценки кандидатов на ключевые менеджерские позиции (например, ассессмент-центров);

- для организационной диагностики или независимой оценки ситуации, результаты которой могут значительно повлиять на положение вещей в организации либо при проведении которой своими силами может значительно влиять субъективизм или вероятны намеренные искажения (например, оценка удовлетворенности трудом, диагностика стиля управления руководителей, психологического климата в подразделениях, исследования типа "тайный покупатель");

- для глобальных организационных преобразований в больших и стабильных организациях, разработки и внедрения изменений, которые могут значительно повлиять на сложившуюся практику деятельности в организации и на "силовой баланс", внедрения управленческих технологий (например, внедрение BSC, оптимизация бизнес-процессов, реструктуризация, оптимизация численности);

- для проведения время от времени обучения (тренингов, семинаров, мастер-классов) для разных категорий персонала по разным тематикам.[[45]](#footnote-45)

Характеристика внутренних и внешних консультантов представлена следующим образом:

Таблица 1.5.1 Характеристика внешних и внутренних консультантов[[46]](#footnote-46)

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренний консультант | Внешний консультант |
| Зависим: | Независим: |
| Материально, от работодателя | Материально; в пределах контрактных сумм |
| Административно; зависит от позиции руководителя | Административно; не зависит от руководителя |
| Находится под давлением внутренних взаимоотношений | Эмоционально; свободен от внутренних обязательств и условностей |
| Имеет личные интересы в организации | Не имеет никаких личных интересов в организации |
| Зависит от текущих процессов, результатов работы и последствий изменений | Не зависит от развития бизнеса и не всегда отвечает за последствия изменений |
| Находится в трудовых отношениях с организацией | Выполняет работу по контракту. |
| Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса | Зачастую не знаком с бизнесом клиента |
| Работает, как правило, один. | Работает в команде |
| "Выпадение" из процесса (болезнь, увольнение) внутреннего останавливает процесс изменений | Возможность замены специалиста, обеспечивает непрерывность процесса |
| В основе - личный опыт | Обладают большим опытом решения подобных задач |
| Цели - интересы организации | Цели - максимизация прибыли внешних консультантов |

* 1. Риски консалтинговой деятельности

Риски при оказании консалтинговых услуг обычно возникают в связи с налоговым учетом данных расходов организации.

В связи с этим, предприятиям необходимо следовать следующим советам, позволяющим избежать внимания налоговиков:

1. Предпринимателю рискованно оказывать услуги фирмам, в которых он или его близкие родственники являются учредителями или занимают руководящие посты.

2. Если стоимость услуги, оказываемой предпринимателем, превышает среднерыночный уровень более чем на двадцать процентов, то должны быть веские основания для установления подобных цен.

3. Договор оказания услуг должен содержать четкий прейскурант цен.

4. Кроме внесения записей в книгу продаж, имеет смысл оформлять и хранить максимально подробные оправдательные документы

5. По возможности "материализовывать" результат оказания услуги.

6. Чем шире круг клиентов, тем лучше. Как показывает практика, если в качестве источника поступления денежных средств предприниматель имеет одного партнера или целую группу партнеров, тесно связанных между собой, его деятельность привлекает внимание.

7. По возможности избегать равных периодических платежей.[[47]](#footnote-47)

Наиболее распространены два способа уклонения от уплаты налогов с помощью договора возмездного оказания услуг:

Первый из них направлен на уклонение от уплаты налога на прибыль путем увеличения затрат на производство и вывода с предприятия наличных денежных средств через подставного индивидуального предпринимателя.

Второй направлен на снижение единого социального налога путем увольнения части работников, регистрации их как индивидуальных предпринимателей и заключения с ними договоров возмездного оказания услуг. Оба способа известны достаточно давно.

Обвинения в уклонении от уплаты налога с физического лица в отношении М. Ходорковского и П. Лебедева базировалось на следующем:

- тесная связь между предпринимателем и компанией, которой он оказывает консалтинговые услуги;

- обвиняемый не смог пояснить, когда и при каких условиях заключались договоры, а также какие именно услуги он оказывал, с кем из представителей компании партнера сотрудничал;

- отсутствовали какие-либо документы (кроме самого договора и записей в книге продаж), подтверждающие оказание услуг.

Кроме того, как показывает практика, проверяющие обратят свое внимание на предпринимателя, занимающегося консалтингом, если:

- он оказывает услуги только одной компании, особенно если ранее у него с данной фирмой был заключен трудовой договор;

- договор предусматривает, что предприниматель должен находиться в конкретном месте в определенное время (особенно если речь идет об офисе заказчика);

- заказчик предоставляет какие-либо социальные льготы предпринимателю-исполнителю, например продолжает оплачивать его работу и во время болезни;

- выплата вознаграждения по договору производится приблизительно равными долями с четко отслеживаемой периодичностью;

- место оказания услуг оборудовано (мебелью, электронной техникой, средствами связи) за счет средств заказчика;

- завышенная стоимость услуг по отношению к рыночному уровню цен.[[48]](#footnote-48)

1.6 Развитие консалтинговых услуг в Кемеровской области

По результатам исследования, проведенного журналом «Эксперт-Сибирь», в I полугодии 2008 года выручка от консалтинговых услуг компаний Сибирского федерального округа составила 309,4 млн.. рублей. Это больше показателя предыдущего года на 11,9% — весьма умеренный рост. Из 27 местных консалтинговых компаний за изучаемый период девять имели отрицательный прирост выручки.

Направления консалтинга по популярности:

1. Юридический консалтинг в области хозяйственного права (из 28 компаний данную услугу оказывают 18);

2. Налоговый консалтинг (16 компаний);

3. Финансовое управление (14 компаний);

В качестве наиболее динамичного направления продемонстрировал себя консалтинг в области маркетинга и отношений с общественностью. Темп роста полученных от него средств равнялся 199,5% (14,1 млн.. рублей в I полугодии 2008 года по сравнению с 4,7 млн.. в аналогичном периоде прошлого года). На второй позиции — стратегическое планирование: 111,4% (рост с 17,5 до 36,9 млн.. рублей).

В конце списка с отрицательным результатом управленческий консалтинг в сфере ИТ. Сумма дохода от него снизилась на 23,4%. Хотя движение к ним в области разработки и системной интеграции, несомненно, идет: по объему полученных средств направление занимает пятое место в списке с суммой 36,6 млн.. рублей, что больше показателя предыдущего года на 31,9%.

Структура выручки от консалтинга по сферам народного хозяйства сходна с аналогичной в области аудиторской деятельности. Больше всего денег компаниям принесли клиенты сферы торговли, строительства и транспорта — 51,5, 32,4 и 27,5 млн.. рублей соответственно. Прирост доходов по указанным направлениям составил 41, 6,2 и 19,5%.

Проблемы консалтинговых компаний Сибирского региона:

1. Отсутствие культуры потребления консалтинговых услуг в регионах. Это выражается, например, в неверной формулировке запросов, нерегулярности обращения к консалтингу (только при возникновении серьезных проблем в организации.

2. Распространена практика обращения к «дешевым» консультантам, влекущая за собой неудовлетворение качеством продукта и недоверие к услуге в целом. Такой негативный опыт тормозит развитие не только консалтинга, но и бизнеса потенциальных потребителей. Также в качестве наиболее острой участники рынка выделяют проблему нехватки квалифицированных кадров.

Чем дальше располагаются города от регионального центра, тем сильнее там ощущаются перечисленные проблемы.

В целом в связи с финансовым кризисом во II полугодии 2008 года показатели деятельности консалтинговых компаний обещают снизиться. Спрос на услуги будет заметно ниже, так как средства заказчиков уйдут на погашение более приоритетных статей расходов. С другой стороны, за счет естественного отбора это значительно оздоровит рынок.[[49]](#footnote-49)

Сибирский рынок аудиторских услуг можно в некотором смысле назвать традиционным. Как показали результаты исследования, проведенного журналом «Эксперт-Сибирь», из более чем 30 анализируемых крупных компаний лишь одна сибирская по происхождению в 2007 году занималась инвестиционным и страховым аудитом. Для остальных игроков единственным направлением являлся общий аудит. Такое распределение вполне закономерно и связано с тем, что у большинства банков и страховых организаций головная структура располагается в Москве. Поскольку для подразделений устанавливается единая учетная политика, выбирается и один аудитор — как правило, крупный столичный игрок.

Что касается соотношения заказов на обязательный и инициативный аудит, то в среднем на сибирском рынке оно приближается к пропорции 70/30, в то время как на федеральном уровне доли примерно равны. Причем такая ситуация характерна практически для всех региональных рынков. Дело в том, что аудит — услуга дорогостоящая, и предприятия, не подлежащие обязательным проверкам, готовы потратить на нее деньги только в случаях крайней необходимости.[[50]](#footnote-50)

В динамике развития рынка консалтинговых услуг Кемеровской области отражаются тенденции, наблюдающиеся в масштабах Сибирского федерального округа. Различия наблюдаются лишь в преобладании отраслей, поглощающих консалтинговые услуги с учетом специфики региона: первенство имеют химическая, металлургическая, угольная промышленность, вспомогательные отрасли.

Стоит заметить, что развитие рынка консалтинговых услуг в Кемеровской области протекает более медленными темпами по сравнению с такими регионами, как Новосибирская, Томская область, Алтайский край. Это связано с отраслевой структурой экономики региона: крупные промышленные предприятия (химические, металлургические, угольные) прибегают к услугам консалтинговых компаний, располагающихся, преимущественно, в Москве и Санкт-Петербурге. Многие из них имеют налаженную систему внутреннего консалтинга и не нуждаются в услугах мелких консалтинговых фирм, которые, в большинстве своем, относятся к предприятиям малого бизнеса.

Консалтинговые услуги кемеровских компаний востребованы, в основном, мелкими и средними предприятиями, среди сфер деятельности которых львиную долю занимает оптовая и розничная торговля. Это накладывает отпечаток и на структуру оказываемых услуг, представленных, в основном, юридическим и налоговым консалтингом. Специалисты консалтинговых компаний Кемеровской области имеют невысокую квалификацию вследствие невысокого по сравнению с лидерами Сибирского региона уровня образования и относительного узкого набора специальностей в рамках экономики и права, предлагаемого образовательными учреждениями Кемеровской области.

На уровне Администрации Кемеровской области в рамках утвержденных программ и планов значительное внимание уделяется развитию консалтинговых услуг, оказываемых как институтами органов власти, так и частными компаниями.

В рамках целевой программы «Повышение инвестиционной привлекательности Кемеровской области в 2008-2010гг.» в 2008 году проводится ярмарка инвестиционных проектов и площадок Кемеровской области, одной из задач которой провозглашается повышение инвестиционной активности предприятий инвестиционной инфраструктуры, в т.ч. консалтинговых компаний.

Комплексной программой социально-экономического развития Кемеровской области, включающей стратегию развития Кемеровской области до 2025г., в числе первых мероприятий предполагается проведение консалтинговыми фирмами семинаров на темы: «Современные технологии территориального стратегического планирования на региональном уровне», «Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности региона».[[51]](#footnote-51)

Планом действия по развитию частно-государственного партнерства Кемеровской области на 2007-2010г. предусматривается создание на базе научного управления Кемеровского государственного университета инновационного центра, включающего студенческий бизнес-инкубатор и бюро отбора технических идей и консалтинга.[[52]](#footnote-52)

На протяжении более десяти лет Кузбасская торгово-промышленная палата предоставляет субъектам малого предпринимательства широкий спектр информационных и консалтинговых услуг, услуг делового образования. Содействуя продвижению товаров и услуг предприятий и предпринимателей Кемеровской области за рубеж и в другие регионы России, Кузбасская ТПП организует обмен торгово–экономическими миссиями с торгово–промышленными палатами других регионов и стран, также организует деловые визиты в другие регионы РФ, посещение зарубежных выставок, исходя из потребностей членов палаты.

Решая задачу системного сопровождения развития малого предпринимательства, Кузбасская ТПП оказывает качественные услуги по экспертизе грузов, проведению потребительской экспертизы. Сегодня малый и средний бизнес нуждается в качественных услугах по оценке собственности.[[53]](#footnote-53)

Консалтинговые фирмы Кемеровской области, расположенные, в основном, в бизнес-столицах Кузбасса - г. Кемерово и г. Новокузнецке - предоставляют широкий спектр консалтинговых услуг, их перечень (за исключением нотариальных контор, фирм, специализирующихся на аудите, агентств недвижимости) представлен ниже:

Таблица 1.6.1 Консалтинговые компании Кемеровской области[[54]](#footnote-54)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Консалтинговые компании Кемеровской области | Координаты | Виды оказываемых услуг |
| ЗАО "Сибирская финансовая компания" | (3843) 74-92-23 | Юридические услуги |
| "Независимый Финансовый Консультант" | г. Новокузнецк, ул. Хитарова, 30 | Юридические услуги |
| ЗАО "Аудит и оценка" | г. Кемерово, пр. Октябрьский, 51 (384-2) 35-11-40 | Комплексный консалтинг |
| ЗАО "Аудитэнерго-Кузбасс" | г. Кемерово, Островского, 32-428 36-36-59 | Юридические услуги |
| Агентство юридических консультаций | г. Новокузнецк, Покрышкина, 22а (3843) 33-85-58 | Юридические услуги |
| ООО "Центр экспертизы, независимой оценки собственности и консалтинга "МарШе" | (384-2) 57-93-59 | Комплексный консалтинг |
| ООО "Брент-Эксперт" | г. Кемерово, Октябрьский пр., 4, оф. 401, 402 (384-2) 52-65-37 | Комплексный консалтинг |
| Арт-промо, ООО | г. Новокузнецк, Кутузова ул., 58, оф. 64 (3843) 72-61-74 | Комплексный консалтинг |
| Аудит-Оптим-К, ООО | г. Кемерово, Весенняя ул., 23, оф. 3 (3842) 25-53-08 | Комплексный консалтинг |
| Регион, консалтинговый центр, ЗАО | г. Кемерово, Ленина пр., 51 б, оф. 54 (3842) 58-19-16 | Комплексный консалтинг |
| Аудитэнерго-Кузбасс, ЗАО | г. Кемерово, Островского Николая ул., 32, оф. 344 (3842) 36-28-86 | Комплексный консалтинг |
| Гамма Консалтинг Групп, ООО | , г. Новокузнецк, Невского ул., 1, оф. 227 (3843) 99-74-94 | Комплексный консалтинг |
| Сибирская консалтинговая компания, ООО | г. Кемерово, Островского Николая ул., 15, оф. 409—411 (3842) 34-94-66 | Комплексный консалтинг |
| ООО "Торгово-Консалтинговая Группа" | (384-2) 57-56-40 | Комплексный консалтинг |
| Бизнес Консалтинг, ООО | г. Кемерово, Островского Николая ул., 12, оф. 224 (3842) 36-94-58 | Комплексный консалтинг |
| Бизнес-Эксперт, ООО | г. Кемерово, Терешковой ул., 28, оф. 63 (3842) 56-22-11 | Комплексный консалтинг |
| Сибконсалтинг, ООО | г. Кемерово, Бедного Демьяна ул., 6, оф. 63 (3842) 58-07-56 | Комплексный консалтинг |
| Финансы Бизнес Консалтинг, ООО | г. Кемерово, Мичурина ул., 43, оф. 1 (3842) 21-29-11 | Комплексный консалтинг |
| Интерконсалт центр обучения и консалтинга | Кемерово город, Сарыгина улица, дом 29 | Комплексный консалтинг |
| ООО Кузбасский консалтинговый центр | Кемерово город, Демьяна Бедного улица, дом 6 | Комплексный консалтинг |
| ООО "Номинал" | (384-3) 74-05-20 | Комплексный консалтинг |
| Аксис плюс, консалтинговая фирма, ООО | г. Кемерово, Шестакова ул., 6, оф. 308 Тел.: (3842) 34-88-31 | Комплексный консалтинг |
| ЗАО "Призма-Консалт" | Кемерово город, Советский проспект, дом 63, офис 433 | Комплексный консалтинг |

Таким образом, консалтинг - это вид профессиональных услуг (как правило, платных), предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса.

Основными видами консалтинга являются: финансовый консалтинг (консалтинг в области технологий управления финансами компании), консалтинг в сфере организаций предприятий малого бизнеса (включает услуги по регистрации предприятий и их поддержки на фазах роста и развития), налоговый консалтинг (включает помощь консалтинговых фирм в сдаче налоговой отчетности в электронном виде), управленческий консалтинг (включает широкий перечень услуг по стратегическому развитию, организационному планировании. и пр.), ИТ-консалтинг (включает консалтинг по управлению программным обеспечением, ИТ-аутсорсинг и пр.), юридический консалтинг (представление интересов клиента в суде, оформление сделок с недвижимостью и пр.).

Затраты на консалтинг обычно относят к расходам по прочим видам деятельности, для признания которых фирме необходимо иметь договор с консалтинговой организацией, акт приема-передачи и счет-фактуру.

Существует три типа расчета оплаты консалтинговых услуг: повременная, фиксированная за проект и в процентном соотношении от полученного результата.

К преимуществам консалтинговых услуг сторонних организаций относят их независимость, опыт решения подобных проблем на других предприятиях. К рискам консалтинговой деятельности относят возможность непризнания налоговыми органами расходов на консалтинговые услуги.

В настоящее время на рынке Кемеровской области существует множество консалтинговых компаний, предоставляющих широкий перечень услуг, в то время как уровень развития рынка консалтинговых услуг Кемеровской области еще недостаточно высок по сравнению с регионами-лидерами Сибирского федерального округа.

Глава 2 Анализ деятельности консалтинговой организации ООО «Сибконсалтинг»

* 1. История и основные виды деятельности предприятия

Компания «Сибконсалтинг» работает на рынке консалтинговых услуг с мая 2002 года. За это время клиентами компании стали многие предприятия г. Кемерова и Кемеровской области. К наиболее крупным из них можно отнести «Кузбасский пищекомбинат», разрез «Черниговец», агро-фирму «Провинция», завод «Полимер», ФГУП «Совхоз Суховский», Беловский цинковый завод, СБП «Подорожник», «Новокемеровский пивоалкогольный комбинат» и др.

Предприятие «Сибконсалтинг» занимается оказанием услуг в сфере финансового консалтинга, разработкой бизнес-планов и инвестиционных проектов по федеральным целевым программам.

С конца 2002 года предприятие «Сибконсалтинг» также начала заниматься техническим содействием органам местного самоуправления по реализации программ посредством взаимодействия с Федеральным агентством по энергетике РФ.

К основным видам консалтинговых услуг можно отнести:

1. Разработка, сопровождение и экспертиза инвестиционных проектов и планов внешнего управления имуществом.

В рамках данной услуги предполагается:

- подбор технологического оборудования и поиск его поставщиков на основе сравнения вариантов технологических процессов;

- расчет производственной (технологической) мощности;

- определение потребности предприятия в ресурсах (сырьевых, трудовых и т.д.);

- расчет экономической эффективности проекта.

2. Поиск инвесторов.

Компания сотрудничает со многими финансовыми институтами и имеет возможность подготовить все необходимые документы для представления идей клиента на рассмотрение.

3. Разработка проектно-сметной документации.

Консультанты компании выполняют все стадии проектирования: от обоснования инвестиций до рабочей документации в соответствии с законодательством РФ, действующими нормами, правилами, стандартами.

4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Компания проводит анализ движения денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, а также организует оперативный учет и планирование затрат в рамках процедур бюджетирования.

5. Анализ рынка, маркетинговые исследования.

Компания осуществляет общий аудит маркетинговых возможностей фирмы, SWOT-анализ, продвижение продукта, консалтинг бизнес-проектов, оценка сервиса по методу «таинственного покупателя», сегментация клиентов, консалтинг в области PR и рекламы.

1. Экспресс-консультирование

Компания осуществляет диагностику состояния организации по всем параметрам и показателям. Например, аудит финансовой документации, налоги в динамике, внутренний контроллинг, анализ затрат, оценка оргструктуры, риски компании и т.д.

1. Проведение тренингов и семинаров по различным тематикам

Компания может провести тренинги и семинары по различным тематикам: продажи и обслуживание, управление временем, управление организацией, управление персоналом, эффективная коммуникация, управление финансами, а также эксклюзивные тренинги.

1. Юридический консалтинг

Компания оказывает услуги по регистрации, перерегистрации и ликвидации предприятий.

1. Консалтинговое обслуживание предприятий

Кроме вышеперечисленных услуг компания может осуществлять систематический мониторинг и выработку рекомендаций по улучшению текущего состояния предприятия.

Консультанты компании имеют большой опыт работы в консалтинговой сфере, ими было разработано более 150 проектов, что позволили инвестировать в предприятия Кузбасса, суммарно, около 300 миллионов рублей.

Партнерами компании являются такие организации, как: Кузбасская торгово-промышленная палата, ОАО «Кузбассгипрошахт» г. Кемерово, банки и лизинговые компании Кемеровской области, Администрация Кемерова и городов Кузбасса, Главгосэкспертиза России гг. Москва, Кемерово, ГУ Соцуголь г. Москва, Финансово-Инвестиционный альянс, г. Нью-Йорк, США, а также ряд других консалтинговых и финансовых структур г. Москва.

2.2 Анализ динамики и структуры оказываемых услуг

Анализ динамики объема и структуры оказываемых услуг на предприятии «Сибконсалтинг» произведен на основе данных управленческого учета с начала деятельности организации до настоящего момента.

Данные о валовом объеме оказанных услуг за каждый год представлены в абсолютном выражении с указанием отклонений (объем услуг за текущий год – объем услуг за предыдущий год) и темпов роста (отношение объема услуг за текущий период к объему услуг за предыдущий, выраженное в процентах).

Данные о структуре услуг за годовой период представлены в абсолютном выражении и относительном (доля в процентах от общей выручки за текущий год). По всем показателям приведены средние значения.

Таким образом, анализ динамики объема и структуры оказываемых услуг на предприятии «Сибконсалтинг» можно представить в следующем виде:

Таблица 2.2.1 Анализ динамики и структуры оказываемых услуг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Средний показатель |
| Стоимость оказанных услуг | 1523200 | 2059808 | 547240 | 1339400 | 1598144 | 14135584 |
| Отклонение |  | 536608 | -1512568 | 792160 | 258744 | 74944 |
| Темп роста |  | 135,2 | 26,5 | 244,7 | 119,3 | 131,425 |
| Структура оказанных услуг | | | | | | |
| 1. Работа с инвестиционными проектами | 835600 54,85% | 1287500 62,5% | 207650 37,9% | 750562 56,03% | 822455 51,46% | 780753,4 52,54% |
| 2. Работа с проектами внешнего управления | 87350 5,73% | 62456 3,03% | 60476 11,05% | 46532 3,47% | 95750 5,99% | 70512,8 5,85% |
| 3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности | 215760 14,16% | 188950 9,17% | 96524 17,63% | 115825 8,64% | 78468,9 4,97% | 139105,58 10,91% |
| 4. Маркетинговые исследования | 384490 25,24% | 435649 21,14% | 165896 30,31% | 216780 16,18% | 275672 17,24% | 295697,4 22,02% |
| 5. Консультирование по отдельным вопросам |  | 85670,39 4,15% | 17019,10 3,11% | 142376 10,65% | 189065 11,8% | 108532,62 7,42% |
| 6. Проведение тренингов и семинаров |  |  |  | 67371,9 5,03% | 137568 8,6% | 102469,95 6,81% |

Как следует из данных, приведенных в таблице 2.2.1, динамика объема оказанных услуг оставалась положительна в течение всех отчетных периодов за исключением 2005 года, когда объем услуг резко снизился и составил всего 26% от аналогичного показателя предыдущего года. По словам сотрудников предприятия «Сибконсалтинг» это явление было вызвано резким снижением спроса на услуги организации (особенно на работу с инвестиционными проектами – вида деятельности, приносящего максимальный объем выручки) вследствие изменения законодательства и других внешних факторов. Средний прирост выручки в каждом году составлял 74944 руб. или в среднем 31,425% от выручки предыдущего года, что позволяет говорить об эффективности маркетинговой стратегии, выбранной предприятием и повышении его конкурентоспособности. Следует учитывать, что если деятельность предприятия связана с интеллектуальным продуктом, то успешность ее деятельности определяется уровнем квалификации сотрудников и мерами по ее постоянному повышению.

От структуры услуг зависит формирование трудоемкости их оказания. Опираясь на данные таблицы, можно говорить о том, что наибольшую часть выручки обеспечивает работа с инвестиционными проектами (в среднем 52,54% от общей выручки). Это подтверждается резким спадом объема оказанных услуг и их стоимости в 2005 году, когда снизился спрос на работу с инвестиционными проектами, и предприятие пыталось компенсировать дефицит выручки за счет других видов деятельности (в 2005 году возросли процентные доли от стоимости оказанных услуг по прочим видам деятельности).

Второе место по доле в выручке (в среднем, 22,02%) занимает проведение маркетинговых исследований. Работа с проектами внешнего управления и анализ финансово-хозяйственной деятельности присутствуют на протяжении всей истории деятельности предприятия, но занимают относительно небольшие доли в стоимости услуг (в среднем, 5,85% и 10,91% соответственно).

Консультированием предприятий по отдельным вопросам организация «Сибконсалтинг» занялась в 2003 году, когда у сотрудников за первый год работы появился необходимый опыт. Проведением тренингов и семинаров, что требует большого объема специальных знаний, предприятие занялось лишь с 2005 года, но доля данного вида услуг в общей структуре до сих пор одна из самых низких.

2.3 Анализ себестоимости услуг и структуры затрат

Себестоимость услуг представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе оказания услуг ресурсов: энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат.

Для целей анализа используются следующие показатели затрат:

- полная себестоимость товарной услуг – это совокупность затрат живого и овеществленного труда на весь объем оказанных услуг;

- себестоимость услуг за отчетный год – это удельные затраты на оказание услуг;

- затраты на рубль оказанных услуг – это удельные затраты на единицу услуг в стоимостном выражении.

Кроме этого, рассматривается структура затрат в абсолютном и относительном выражении с указанием темпа роста и средних значений всех показателей.

Результаты анализа динамики и структуры затрат представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 Анализ динамики и структуры затрат

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Средний показатель |
| 1. Выручка за год, руб. | 1523200 | 2059808 | 547240 | 1339400 | 1598144 | 1413558,4 |
| темп роста |  | 135,23% | 26,57% | 244,76% | 119,32% | 131,47% |
| 2. Полная себестоимость услуг, руб. | 1141816 | 1544275 | 412864 | 1004148 | 1197694 | 1060159,4 |
| темп роста |  | 135,25% | 26,74% | 243,22% | 119,27% | 131,12% |
| 3. Затраты на рубль оказанных услуг, коп. | 0,7496 | 0,7497 | 0,7544 | 0,7497 | 0,7494 | 0,750582052 |
| темп роста |  | 100,01% | 100,63% | 99,37% | 99,96% | 99,99% |
| Структура затрат | | | | | | |
| 1. Фонд оплаты труда, руб. | 990080 | 1338875,2 | 355706 | 870610 | 1038793,6 | 918812,96 |
| процент от себестоимости | 86,71% | 86,70% | 86,16% | 86,70% | 86,73% | 86,60% |
| темп роста |  | 135,23% | 26,57% | 244,76% | 119,32% | 131,47% |
| 2. Связь | 13473,42 | 20384,43 | 4004,7808 | 8133,5988 | 11737,40 | 11546,727 |
| процент от себестоимости | 1,18% | 1,32% | 0,97% | 0,81% | 0,98% | 1,05% |
| темп роста |  | 151,29% | 19,65% | 203,10% | 144,31% | 129,59% |
| 3. Транспорт | 16784,69 | 16214,88 | 4706,64 | 10141,89 | 8503,62 | 11270,35 |
| процент от себестоимости | 1,47% | 1,05% | 1,14% | 1,01% | 0,71% | 1,08% |
| темп роста |  | 96,61% | 29,03% | 215,48% | 83,85% | 106,24% |
| 4. Канцелярия | 13359,24 | 16369,315 | 4004,7808 | 8936,9172 | 12456,01 | 11025,2555 |
| процент от себестоимости | 1,17% | 1,06% | 0,97% | 0,89% | 1,04% | 1,03% |
| темп роста |  | 122,53% | 24,47% | 223,16% | 139,38% | 127,38% |
| 5. налоги | 91392 | 123588,48 | 32834,4 | 80364 | 95888,64 | 84813,504 |
| процент от себестоимости | 8,00% | 8,00% | 7,95% | 8,00% | 8,00% | 7,99% |
| темп роста |  | 135,23% | 26,57% | 244,76% | 119,32% | 131,47% |
| 6. Прочие затраты | 16784,69 | 28877,94 | 11601,47 | 26007,43 | 30421,42 | 22738,598 |
| процент от себестоимости | 1,47% | 1,87% | 2,81% | 2,59% | 2,54% | 2,26% |
| темп роста |  | 172,05% | 40,17% | 224,17% | 116,97% | 138,34% |

Как видно из данных таблицы, динамика объема оказанных услуг в стоимостном выражении соответствует динамике затрат на оказание услуг, причем темпы роста затрат меньше темпов роста услуг, в среднем, на 0,35% (131,47% – 131,12%). В результате наблюдается снижение затрат на рубль оказанных услуг, в среднем, на 0,01% ежегодно, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

По данным таблицы, можно отметить, что наибольшую долю затрат занимает фонд оплаты труда, что является естественным для предприятия, выпускающего «интеллектуальный продукт». Размер ФОТ представлен в виде фиксированного процента от выручки и не зависит от других факторов.

Второе место по проценту в себестоимости занимают налоги, на которые приходится 6% от выручки предприятия «Сибконсалтинг». Их размер также не зависит от других внешних и внутренних факторов.

Динамика затрат связи и транспорта зависит от объема работы на предприятии и от величины тарифов организаций обслуживания. Минимальная доля от себестоимости этих видов затрат приходится на 2006 год (0,81% и 1,01%, соответственно). Затраты на канцелярию имеют похожую динамику (минимальный процент от себестоимости также приходится на 2006 год – 0,89%). Это явление вызвано активно поддерживаемой в то время сотрудниками предприятия «Сибконсалтинг» политикой экономии.

Динамика доли от себестоимости прочих затрат, наоборот, достигает максимума в 2006 году, что было вызвано в данный период большим объемом незапланированных расходов.

На предприятии «Сибконсалтинг» не существует типичного для других организаций разделения затрат на условно-постоянные и условно-переменные, т.к. величина всех вышеперечисленных расходов предприятия зависит от объема выручки (даже затраты на ФОТ и налоги), т.е. все они являются условно-переменными.

2.4 Анализ штата сотрудников и их функциональных обязанностей

В настоящее время на предприятии «Сибконсалтинг» штат сотрудников состоит из пяти человек.

Романов Александр Вячеславович, занимающий в настоящее время должность директора предприятия, закончил в 2000 году обучение на дневном отделении экономического факультета Кемеровского государственного университета по специальности «Маркетинг» с отличием.

Директор, согласно уставу предприятия, имеет следующие функциональные обязанности:

1. без доверенности действует от имени Общества;

2. выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности на право передоверия;

3. обеспечивает выполнение текущих и перспективных задач;

4. издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и дисциплинарные взыскания;

5. принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества;

6. осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения общим собранием и обеспечивает исполнение принятых им решений.

Помимо вышеперечисленных основных функций, учитывая спектр видов деятельности предприятия в текущий период, Романов Александр Вячеславович в лице директора также обеспечивает реализацию следующих операций:

1. разработка и содействие в финансировании инвестиционных проектов;
2. контроль и мониторинг реализации инвестиционных проектов;
3. работа с органами областных и городских администраций по Кемеровской области;
4. работа с клиентами;
5. подготовка, заключение и техническое сопровождение договоров.

Хорозов Дмитрий Вячеславович, занимающий в настоящее время должность финансиста-аналитика, закончил в 2001 году экономический факультет Кемеровского технологического института пищевой промышленности по специальности «Экономика и управление на предприятия». В соответствии с должностью, он имеет следующие функциональные обязанности:

1. Разработка и обоснование экономических планов предприятия в среднесрочном и краткосрочном периодах;
2. Расчет себестоимости выполняемых заказов с последующим выведением согласованной с директором цены выполняемого по заказу проекта;
3. Расчет и обоснование экономических показателей инвестиционных проектов и бизнес-планов;
4. Анализ движения денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, организации оперативного учета и планирования затрат;
5. Разработка проектно-сметной документации в соответствии с законодательством РФ, действующими нормами и стандартами;
6. Проведение общего аудита маркетинговых возможностей фирмы, сегментации клиентов, SWOT-анализа и других видов маркетинговых исследований;

Василькова Юлия Дмитриевна, занимающая в настоящее время должность главного бухгалтера, закончила в 2003 году экономический факультет Кузбасского государственного технического университета по специальности «Бухгалтерский учет и аудит». Главный бухгалтер имеет следующие функциональные обязанности:

1. Осуществление организации бухгалтерского учета, финансово-хозяйственной деятельности предприятия и контроль за сохранностью собственности;
2. Руководство разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение государственной и финансовой дисциплины;
3. Организацией учета поступающих денежных средств, товаро-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета их движения, учет издержек производства и обращения, исчисление смет расходов, результатов хозяйственной деятельности предприятия, его расчетных и кредитных операций;
4. Обеспечение контроля за законностью, своевременностью и правильностью оформления документов, составлением экономически обоснованных калькуляций себестоимости оказываемых услуг, расчетами по зарплате, отчислением платежей в бюджеты всех уровней;
5. Персонифицированный учет персонала предприятия.

Гусев Алексей Геннадьевич, занимающий в настоящее время должность консультанта по техническим вопросам, закончил в 1998 году шахтостроительный факультет Кузбасского государственного технического университета по специальности «Промышленное и гражданское строительство». В соответствии с должностью, Гусев Алексей Геннадьевич, выполняет следующие функциональные полномочия:

1. Консультация работников предприятия при разработке проектно-сметной документации и технического обоснования проектов;
2. Содействие работникам предприятия в составлении бизнес-планов и инвестиционных проектов, в которых предусматриваются строительные или ремонтные работы;
3. Помощь в оценке производственных мощностей, стоимости основных средств (здания, оборудование), незавершенного строительства предприятия-заказчика;
4. Отслеживание цен на строительные и ремонтные работы и стройматериалы;
5. Консультации по иным техническим вопросам

Толошманова Наталья Валерьевна, занимающая в настоящее время должность консультанта по юридическим вопросам, закончила в 2001 году юридический факультет Кемеровского государственного университета по специальности «Юриспруденция». В функциональные полномочия Толошмановой Натальи Валерьевны входит:

1. Консультации сотрудников предприятия по юридическим вопросам при составлении бизнес-планов и инвестиционных проектов;
2. Содействие главному бухгалтеру в выполнении норм законодательства при организации и ведении бухгалтерского учета;
3. Помощь сотрудникам в области финансового законодательства при реализации других видов деятельности предприятия;
4. Отслеживание законодательства в области финансов, ведения бухгалтерского учета, налогообложения;
5. Консультации по иным юридическим вопросам.

2.5 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

2.5.1 Анализ выручки от оказания услуг и балансовой прибыли

Деятельность предприятия «Сибконсалтинг» предполагает получение прибыли только от основных видов деятельности. Оценить динамику прибыли, себестоимости, выручки и их соотношения можно с помощью следующей таблицы.

Таблица 2.5.1.1 Динамика прибыли, выручки и себестоимости услуг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Среднее значение |
| 1. Выручка, руб. | 1523200 | 2059808 | 547240 | 1339400 | 1598144 | 1413558,4 |
| Отклонение, руб. |  | 536608 | -1512568 | 792160 | 258744 | 18736 |
| Темп роста |  | 135,23% | 26,57% | 244,76% | 119,32% | 131,47% |
| 2. Себестоимость, руб. | 1141816 | 1544275 | 412864 | 1004148 | 1197694 | 1060159,4 |
| Отклонение, руб. |  | 402459 | -1131411 | 591284 | 193546 | 13969,5 |
| Темп роста |  | 135,25% | 26,74% | 243,22% | 119,27% | 131,12% |
| Прибыль от основных видов деятельности, руб. | 380800 | 514952 | 136810 | 334850 | 399536 | 353389,6 |
| Отклонение, руб. |  | 134152 | -378142 | 198040 | 64686 | 4684 |
| Темп роста |  | 135,23% | 26,57% | 244,76% | 119,32% | 131,47% |

Данные таблицы свидетельствуют о значительном спаде прибыли, выручки и себестоимости услуг на предприятии в 2005 году, после чего вновь следовало повышение значений этих показателей. Таким образом, в 2007 году объем прибыли, выручки и себестоимости услуг превысил первоначальный уровень в 2003 году.

Для более наглядного сравнения пропорций изменения показателей выручки, прибыли и себестоимости услуг следует проанализировать следующий рисунок.



Рис.2.5.1.1. Динамика выручки, себестоимости и прибыли от объемов оказания услуг.

Таким образом, можно отметить, что темпы изменения прибыли, выручки и себестоимости практически совпадают: средний ежегодный прирост прибыли и выручки составляет 31,47%, себестоимости – 31,12%. Данный факт доказывает оптимальность полученного соотношения и постоянство цен на такой фактор производства, как труд, составляющий около 86% от себестоимости услуг.

* + 1. Анализ рентабельности услуг

Рентабельность продукции определяется делением прибыли на издержки от оказания услуг в процентах по формуле:

## Ру = ПРу/И (С)\*100%

где, Рпт – рентабельность услуг

И – издержки

Полученные результаты по услугам предприятия «Сибконсалтинг» представлены ниже.

Таблица 2.5.2.1 Анализ рентабельности услуг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | Среднее значение |
| Прибыль, руб. | 380800 | 514952 | 136810 | 334850 | 399536 | 353389,6 |
| Себестоимость (издержки), руб. | 1141816 | 1544275 | 412864 | 1004148 | 1197694 | 1060159,4 |
| Рентабельность | 33,35% | 33,35% | 33,14% | 33,35% | 33,36% | 33,31% |
| Отклонение |  | 0,00% | -0,21% | 0,21% | 0,01% | 0,00% |

Таким образом, при анализе данных таблицы можно утверждать, что рентабельность услуг сохраняется на высоком уровне (рентабельность выше 25% считается высокой) при незначительных колебаниях динамики, которые при подсчете среднего значения взаимопогашаются. Это указывает на стабильность деятельности предприятия, с одной стороны, и на отсутствие тенденций к увеличению прибыли за счет снижения доли себестоимости в выручке.

Следовательно, единственный способ увеличения рентабельности услуг предприятия «Сибконсалтинг» - наращивать объемы оказанных услуг.

* 1. Рекомендации по повышению эффективности деятельности консалтинговой организации ООО «Сибконсалтинг»

При анализе деятельности консалтинговой организации ООО «Сибконсалтинг» разработаны следующие рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия:

1) Необходимо применять инновационные технологии при разработке консалтинговых проектов:

◙ Метод мозгового штурма.

Метод построен на вольном высказывании ассоциаций. Сущность метода заключается в том, что выдвижение, предложение идей отделено от процесса их критической оценки и отбора.

Было обнаружено, что человек средних способностей может придумать почти вдвое больше решений, когда работает в группе, чем когда трудится в одиночку. Кроме того, такая ситуация вызывает соревнование между членами группы. До тех пор пока соревнование не вызовет критических или враждебных установок, оно способствует интенсификации творческого процесса, так как каждый участник старается превзойти другого, выдвигая новые предложения.

◙ Метод разработочной сессии совместно с клиентом.

Основные цели Сессии:

1. Согласовать представления управленческого звена.

2. Определить цели организации.

3. Наметить первые реальные шаги.

Главный метод, используемый в данной технологии - активная работа в группах с применением технологии Мозгового штурма.

Особое значение имеет состав рабочих групп. Они формируются по кросс-функциональному многоуровневому принципу: из представителей разных уровней управления (как правило, это топ-менеджмент и средний менеджмент) и разных функциональных направлений (представители блоков продаж, маркетинга, закупок, финансов и бухгалтерии, производства, ИТ и пр.).

Отдельной рабочей группой, обобщающей результаты и принимающей решения в режиме "он-лайн" является Стратегический комитет. Стратегический комитет формируется в составе 4-5 лидеров Компании (генеральный директор, директор по продажам, маркетингу и закупкам, финансовый директор, ответственный за производство, для согласования позиций очень поможет участие собственника). Наблюдатели от Стратегического комитета присутствуют за столами во время обсуждений.

◙ Создание экспертных оппонирующих групп

Метод создания экспертных оппонирующих групп совмещает в себе методы самостоятельного научного познания и мозгового штурма. Принципы данного метода построены на формировании двух различных групп экспертов, которым предлагается решить поставленную проблему различными способами, в итоге защиты и дискуссии руководство предприятия Заказчика принимает ту или иную точку зрения и соответственно способ решения проблемы.

◙ Самостоятельный научный поиск

Самостоятельный поиск - это метод обучения, который позволяет эксперту максимально подробно изучить проблему, на основе уже изученного и изложенного в научных работах, ее структуру, иностранный опыт решения вопроса, что поможет ему ориентироваться в проблеме более четко.[[55]](#footnote-55)

2) Необходимо совершенствовать методику продаж консалтинговых услуг с целью увеличения последних, при этом рекомендуется обращать внимание на следующие аспекты организации продаж:

1. Формирование правильной психологической установки.

Существует два заблуждения, почему профессионалы испытывают чувство тревоги относительно продаж:

◙ Они полагают, что должны изменить свою личность до стереотипа "напористого продавца".

Правила для человека, продающего консультационные услуги:

- Необходимо внимательно выслушать клиента, и постараться четко определить, что ему нужно.

- Необходимо проявить активный интерес к проблемам клиента и решить, что можно сделать, чтобы помочь им.

◙ Страх перед неудачей: в консалтинговой практике очень редко получается черно-белый результат – либо сделка заключается, либо нет.

Отношения между консультантом и клиентом подобны мосту, а отдельные сделки – транспорту, проходящему по нему. Если нет моста, нет и движения и, наоборот, вряд ли имеет смысл иметь мост, по которому нет движения.

2. Маркетинг и организация продаж консалтинговых услуг.

Услуги, которые может предложить консалтинговая фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант не может объяснить их характер, то маловероятно, что клиенты поймут их.

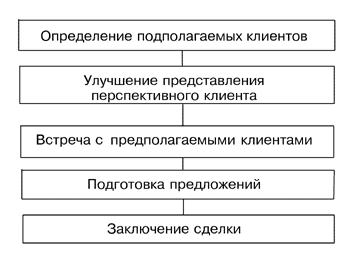
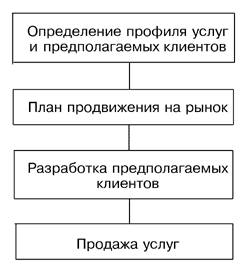


Рис. 2.6.1 Маркетинг и организация продаж консалтинговых услуг[[56]](#footnote-56)

Следующей стадией является улучшение представления перспективных клиентов о вышей консалтинговой фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности; цель этого прежде всего состоит в создании возможностей для появления таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентации.

Организация процесса продажи консалтинговых услуг должна соответствовать организации процесса покупки этих услуг клиентом, что показано на рис. 2.3.2.

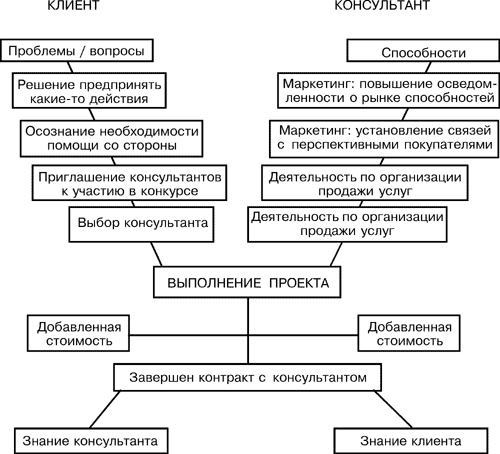


Рис.2.6.2 Стадии взаимоотношений консультанта и клиента[[57]](#footnote-57)

Рисунок указывает на то, что консалтинговый проект в действительности является совместным предприятием консалтинговой фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия.

3) Необходимо совершенствовать организацию выполнения консалтингового проекта.

Основой успешного консалтингового проекта является четкая договоренность между консультантом и клиентом о:

- содержании работы;

- том, как она должна выполняться;

- том, сколько это будет стоить;

- том, что в итоге получит клиент.

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры, а именно:

- собрать данные по определенной проблеме;

- проанализировать их и выявить основные вопросы;

- определить, по каким направлениям следует двигаться;

- спланировать ход работ над проектом;

- определить, какие необходимы консультанты и другие ресурсы.

На этапе предварительного исследования организации также потребуется оценить клиента, с которым он имеет дело, и определять характер рабочих взаимоотношений, которые должны будут сложиться между ними.

После предварительно исследования необходимо определить:

- содержание и цели проекта;

- подход к решению;

- программу требуемых работ;

- ожидаемый эффект;

- требуемые ресурсы.

Предложение является основой контракта между клиентом и консультантом и в этом смысле должно содержать ответ на следующие вопросы:

- работа, которую должен выполнить консультант, и поставляемые товары (и работа, которая выполняться не будет);

- ресурсы, которые должен обеспечить клиент;

- график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;

- принципы оплаты работы.

4) Необходимо оптимизировать структуру оказываемых услуг.

При выборе спектра оказываемых услуг предприятие обычно основывается на одной из стратегий:

1. Специализации.

При выборе данной стратегии организация определяет узкий перечень консалтинговых услуг, профессионализм в оказании которых развивает в своей дальнейшей деятельности, тем самым прочно обосновываясь на небольшом сегменте рынка.

1. Диверсификации.

В данном случае предприятие постоянно осваивает новые виды консалтинговых услуг, расширяя сферу своего влияния на рынке.

Оба вида стратегий могут быть целесообразны при определенных условиях.

Несмотря на заявляемый широкий спектр консалтинговых услуг ООО «Сибконсалтинг» специализируется, в основном, на разработке бизнес-планов и инвестиционных проектов. Это обуславливается добротной подготовкой директора в данном направлении: он имеет диплом Томского Государственного университета о получении высшего образования по специальности «Разработка и реализация инвестиционных проектов». Тем не менее, вследствие данной специализации работа консалтинговой компании носит ярко выраженный сезонный характер и в значительной степени зависит от колебаний спроса на указанные виды консалтинговых услуг.

Таким образом, для организации представляется целесообразным расширить перечень предоставляемых услуг за счет привлечения новых специалистов или организации переподготовки уже имеющихся. В связи с этим, прогрессивным сдвигом является недавнее открытие консалтинговой фирмой дочерней организации ООО «Центр оценки и экспертиз», сотрудники которого состоят в членстве «Саморегулируемой межрегиональной ассоциации оценщиков».

Данную позитивную тенденцию, направленную на расширение перечня консалтинговых услуг, организации рекомендуется развивать в дальнейшей своей деятельности.

5) Организации целесообразно расширить услуги по бизнес-планированию за счет разработки бизнес-планов для вновь создаваемых организаций.

6) Рекомендуется рассмотреть возможность оказания услуг по аутстаффингу – виду аутсорсига, предполагающему выведение персонала за штат предприятия с последующим предоставлением этого же персонала предприятию по гражданско-правовому договору.

Заключение

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты консалтинговой деятельности и применив их к анализу деятельности консалтинговой фирмы ООО «Сибконсалтинг», можно прийти к выводу, что это типичная малая проектно-консалтинговая организация, отличающаяся высокой конкурентоспособностью, с характерными чертами, присущими предприятию по выпуску «интеллектуального продукта»: ориентированностью на спрос специфического рынка, особому строению организационной структуры по инновационно-командному типу, небольшим штатом сотрудников, узких специалистов.

Динамика оказываемых услуг последние два года имеет тенденцию на повышение, при этом она характеризуется сезонностью (неритмичностью оказания услуг). Затраты на стоимостную единицу оказанных услуг постепенно, но уменьшаются, основную их долю занимает фонд оплаты труда, что характеризует деятельность предприятия, как трудоемкую. Кроме того, все затраты относятся к условно-переменным, т.к. полностью зависят от объемов оказания услуг. Это обуславливается тем, что в структуре средств предприятия основные фонды занимают очень не значительную долю. Темп роста выручки от объемов услуг и прибыли незначительно, но все же превышает темп роста себестоимости.

На предприятии отражается специфика рынка консалтинговых услуг, сложившаюся в Кемеровской области, где в структуре экономики преобладают крупные компании химической, угольной и металлургической промышленности, использующие консалтинговые услуги компаний Москвы и Санкт-Петербурга. Услуги мелких консалтинговых компаний, подобных ООО «Сибконсалтинг», востребованы предприятиями малого и среднего бизнеса, занимающихся, преимущественно оптовой и розничной торговлей (доля указанных фирм среди клиентов ООО «Сибконсалтинг» близка к 100%). Развитие юридических и финансовых услуг, наиболее пользующихся спросом у мелких предприятий, имеет в организации незначительные масштабы. Наибольшая доля в структуре услуг приходится на разработку инвестиционных проектов и бизнес-планов, что обуславливается высоким уровнем образования в данной области персонала, в частности, директора.

Конкурентное положение организации имеет значительный резерв для улучшения. Это может быть достигнуто за счет применения инновационных технологий при разработки проектов (применения методов мозгового штурма, оппонирующих групп, разработочных сессий и самостоятельного поиска), совершенствования организации продаж, проектной деятельности, оптимизации структуры оказываемых услуг за счет расширения их спектра, ориентации на решение проблем малого бизнеса, внедрения услуг по аутсорсингу.

Оптимизация структуры оказываемых услуг должна производиться с учетом рыночных тенденций. Наибольший спрос, по результатам исследований развития рынка консалтинговых услуг, поддерживается на юридический, налоговый, финансовый консалтинг. Именно на развитии данных направлений деятельности рекомендуется организации сосредоточить свои усилия. Это позволит диверсифицировать риски, связанные с падением спроса на разработку инвестиционных проектов, составляющих в структуре видов деятельности предприятия долю более 50%, негативные последствия которого организации представлялось возможным оценить в 2005 году, что приобретает еще большую актуальность в условиях экономического кризиса.

Список литературы

Гражданский Кодекса РФ

Методические указания по лицензированию платных юридических услуг, утв. Письмом Министерства юстиции от 27.12.1995г. №09-17-176-95

1. Методически рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утв. Министерством Экономики, Министерством Финансов, госкомитетом по строительству, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 N ВК 477

Комплексная программа социально-экономического развития Кемеровской области, утв. Распоряжением Коллегии администрации Кемеровской области от 21.12.2005г. № 1415р

1. План действия по развитию частно-государственного партнерства Кемеровской области на 2007-2010г., утв. Распоряжением Коллегии администрации Кемеровской области от 20.12.2007г. № 1415р

Порядок представления налоговой декларации в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи, утвержденный Приказом МНС России от 02.04.2002 N БГ-3-32/169

Среднесрочная региональная целевая программа «Государственная поддержка малого предпринимательства в Кемеровской области», утв. Постановлением Коллегии администрации Кемеровской области от 26.10.2007г. №167

Среднесрочная региональная целевая программа государственной поддержки малого предпринимательства на 2008-2010г., утв.Постановлением Коллегии администрации Кемеровской области от 26.06.2007г. №167

1. Антонова М. Обоснуем расходы на консалтинг// Практическая бухгалтерия, 2007, N 10
2. Артемьева Т.А., Федоренко А.И. Бизнес-планирование инвестиционных проектов как основа реализации стратегии развития компании// Инвестиционный банкинг, 2007, N 4
3. Бахтин Б. Затраты на консалтинг// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, N 10
4. Войко А. Типичные ошибки при составлении инвестиционных проектов// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, №44
5. Данилюк А. Оценить невозможное// Консультант, 2007, №17
6. Жоголев А.А. Услуги консультантов: бухгалтерский и налоговый учет// Новое в бухгалтерском учете и отчетности, 2006, N 18
7. Королев С.А. Отчитываемся в электронном виде// "Единый налог на вмененный доход: бухгалтерский учет и налогообложение", 2008, N 2
8. Кузнецова М. Консалтинг по управлению программным обеспечением// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, №14
9. Морозова О. Консалтинг в области автоматизации управления// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 34
10. Пархоменко С. Внешний или внутренний// Управление персоналом, 2007, N 4
11. Плоскова А., Воронцов Д. Финансовый консалтинг// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 13
12. Россол С.В. Как зарегистрировать фирму без риска// Консультант, 2006, N 7
13. Россол С.В. Риски консалтинговой деятельности// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 9
14. Смирнова Н.Ю. Консалтинг для предпринимателя// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 4
15. Тетелюхин И. Идеальный договор на оказание услуг консалтинга// Консультант, 2007, №15
16. Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005.
17. http://ru.wikipedia.org/wiki/Консалтинг
18. http://www.interface.ru/misc/conosp1.htm
19. http://lidia831.narod.ru/page6.html
20. http://www.management.com.ua/consulting/cons024-2.html
21. http://www.scckuzbass.ru/index.php?module=content&func=doc\_view&id=209&fid=9
22. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab5/
23. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab4/
24. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab2/

http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab9/

1. http://www.dist-cons.ru/modules/regjur/section3.html
2. http://www.taxsite.ru/services/tax-planning/#cratebiz
3. http://www.lexgroup.ru/rus/man-cons/
4. http://www.lexgroup.ru/rus/legal-consulting/
5. http://www.cfin.ru/consulting/service\_val.shtml
6. http://www.cfin.ru/consulting/pricing.shtml
7. http://www.interface.ru/misc/conosp1.htm
8. http://www.cfin.ru/consulting/in\_vs\_out.shtml
9. http://www.e-kuzbass.ru/catalog/kuzbass/servicesStrahovyie\_yuridicheskie \_uslugi\_konsalting/
10. http://r42.kadastr.ru/news/official\_department/436902/
11. http://www.spravochki.ru/tel2007/549/15-8-0.html
12. http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/22.shtml

http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml

47. http://www.expert.ru/printissues/siberia/2008/41/konsaltingovyi\_rynok

\_uslug\_sib/

1. http://ru.wikipedia.org/wiki/Консалтинг [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.interface.ru/misc/conosp1.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. http://lidia831.narod.ru/page6.html [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.management.com.ua/consulting/cons024-2.html [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.scckuzbass.ru/index.php?module=content&func=doc\_view&id=209&fid=9 [↑](#footnote-ref-5)
6. Тетелюхин И. Идеальный договор на оказание услуг консалтинга// Консультант, 2007, №15 [↑](#footnote-ref-6)
7. Плоскова А., Воронцов Д. Финансовый консалтинг// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 13 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab5/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Войко А. Типичные ошибки при составлении инвестиционных проектов// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, №44

   2 Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005 [↑](#footnote-ref-11)
12. Методически рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утв. Министерством Экономики, Министерством Финансов, госкомитетом по строительству, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 N ВК 477 [↑](#footnote-ref-12)
13. Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005 [↑](#footnote-ref-13)
14. Данилюк А. Оценить невозможное// Консультант, 2007, №17 [↑](#footnote-ref-14)
15. Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005 [↑](#footnote-ref-15)
16. Войко А. Типичные ошибки при составлении инвестиционных проектов// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, №44 [↑](#footnote-ref-16)
17. Чекшин В.И. Экономическая оценка инвестиций/ Электросталь: Изд-во ЭПИ МИСиС, 2005 [↑](#footnote-ref-17)
18. Артемьева Т.А., Федоренко А.И. Бизнес-планирование инвестиционных проектов как основа реализации стратегии развития компании// Инвестиционный банкинг, 2007, N 4 [↑](#footnote-ref-18)
19. Россол С.В. Как зарегистрировать фирму без риска// Консультант, 2006, N 7 [↑](#footnote-ref-19)
20. Среднесрочная региональная целевая программа «Государственная поддержка малого предпринимательства в Кемеровской области», утв. Постановлением Коллегии администрации Кемеровской области от 26.10.2007г. №167 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ст.52 Гражданского Кодекса РФ [↑](#footnote-ref-21)
22. http://www.dist-cons.ru/modules/regjur/section3.html [↑](#footnote-ref-22)
23. Смирнова Н.Ю. Консалтинг для предпринимателя// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 4 [↑](#footnote-ref-23)
24. Россол С.В. Как зарегистрировать фирму без риска// Консультант, 2006, N 7 [↑](#footnote-ref-24)
25. Смирнова Н.Ю. Консалтинг для предпринимателя// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 4 [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.taxsite.ru/services/tax-planning/#cratebiz [↑](#footnote-ref-26)
27. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab4/ [↑](#footnote-ref-27)
28. Порядок представления налоговой декларации в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи, утвержденный Приказом МНС России от 02.04.2002 N БГ-3-32/169 [↑](#footnote-ref-28)
29. Королев С.А. Отчитываемся в электронном виде// "Единый налог на вмененный доход: бухгалтерский учет и налогообложение", 2008, N 2 [↑](#footnote-ref-29)
30. http://www.lexgroup.ru/rus/man-cons/ [↑](#footnote-ref-30)
31. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab2/ [↑](#footnote-ref-31)
32. Методические указания по лицензированию платных юридических услуг, утв. Письмом Министерства юстиции от 27.12.1995г. №09-17-176-95 [↑](#footnote-ref-32)
33. http://www.lexgroup.ru/rus/legal-consulting/ [↑](#footnote-ref-33)
34. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab2/ [↑](#footnote-ref-34)
35. Морозова О. Консалтинг в области автоматизации управления// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 34 [↑](#footnote-ref-35)
36. Кузнецова М. Консалтинг по управлению программным обеспечением// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, №14 [↑](#footnote-ref-36)
37. http://www.raexpert.ru/rankingtable/?table\_folder=/consult/2007/tab9/ [↑](#footnote-ref-37)
38. Тетелюхин И. Идеальный договор на оказание услуг консалтинга// Консультант, 2007, №15 [↑](#footnote-ref-38)
39. Бахтин Б. Затраты на консалтинг// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, N 10 [↑](#footnote-ref-39)
40. Антонова М. Обоснуем расходы на консалтинг// Практическая бухгалтерия, 2007, N 10 [↑](#footnote-ref-40)
41. Жоголев А.А. Услуги консультантов: бухгалтерский и налоговый учет// Новое в бухгалтерском учете и отчетности, 2006, N 18

    1 http://www.cfin.ru/consulting/service\_val.shtml [↑](#footnote-ref-41)
42. [↑](#footnote-ref-42)
43. http://www.cfin.ru/consulting/pricing.shtml [↑](#footnote-ref-43)
44. http://www.interface.ru/misc/conosp1.htm [↑](#footnote-ref-44)
45. Пархоменко С. Внешний или внутренний// Управление персоналом, 2007, N 4 [↑](#footnote-ref-45)
46. http://www.cfin.ru/consulting/in\_vs\_out.shtml [↑](#footnote-ref-46)
47. Россол С.В. Риски консалтинговой деятельности// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 9 [↑](#footnote-ref-47)
48. Россол С.В. Риски консалтинговой деятельности// Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ, 2007, N 8 [↑](#footnote-ref-48)
49. http://www.expert.ru/printissues/siberia/2008/41/konsaltingovyi\_rynok\_uslug\_sib/ [↑](#footnote-ref-49)
50. http://www.expert.ru/printissues/siberia/2008/41/konsaltingovyi\_rynok\_uslug\_sib/ [↑](#footnote-ref-50)
51. Комплексная программа социально-экономического развития Кемеровской области, утв. Распоряжением Коллегии администрации Кемеровской области от 21.12.2005г. № 1415р [↑](#footnote-ref-51)
52. План действия по развитию частно-государственного партнерства Кемеровской области на 2007-2010г., утв. Распоряжением Коллегии администрации Кемеровской области от 20.12.2007г. № 1415р [↑](#footnote-ref-52)
53. http://www.businesspress.ru/newspaper/article\_mId\_44\_aId\_338794.html [↑](#footnote-ref-53)
54. http://www.e-kuzbass.ru/catalog/kuzbass/services/Strahovyie\_yuridicheskie\_uslugi\_konsalting/

    http://r42.kadastr.ru/news/official\_department/436902/

    http://www.spravochki.ru/tel2007/549/15-8-0.html [↑](#footnote-ref-54)
55. http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/22.shtml [↑](#footnote-ref-55)
56. http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml [↑](#footnote-ref-56)
57. http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml [↑](#footnote-ref-57)