Владимирский государственный университет

ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ, АУДИТ И КОНТРОЛЬ

Учебное пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ, АУДИТ И КОНТРОЛЬ

Учебное пособие

Электронное издание

Владимир 2025
ISBN 978-5-9984-2281-2
© Косинец Т. В., Робертс М. В., 2025

УДК 657.6
ББК 65.052

Авторы-составители: Т. В. Косинец (тема 2, 5), М. В. Робертс (предисловие, тема 1, 3, 4, практические задания по курсу, задания для самостоятельной работы студентов, заключение, приложения, глоссарий)

Рецензенты:
Доктор экономических наук, доцент
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Н. Н. Ползунова

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой таможенного дела и внешнеэкономической деятельности
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)
О. В. Лускатова

Финансовый консалтинг, аудит и контроль [Электронный ресурс] : учеб. пособие / авт.-сост. Т. В. Косинец, М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 272 с. – ISBN 978-5-9984-2281-2. – Электрон. дан. (2,90 Мб). – 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод DVD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит теоретический и практический материал по дисциплинам «Финансовый консалтинг», «Аудит», «Контроль и ревизия», необходимый для выполнения студентами практических и самостоятельных работ. Составлено в соответствии с рабочими программами дисциплин «Финансовый консалтинг», «Аудит», «Контроль и ревизия», разработанными на основе федеральных государственных образовательных стандартов по направлениям бакалавриата, специалитета и магистратуры.

Предназначено для студентов экономических специальностей, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.05.01 «Экономическая безопасность», 38.04.08 «Экономика».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 20. Ил. 27. Библиогр.: 52 назв.

ISBN 978-5-9984-2281-2 © Косинец Т. В., Робертс М. В., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 5

Тема 1. ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 7

1.1. Понятие и экономическая сущность консалтинга 7
1.2. Классификация консалтинговых услуг 9
1.3. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг 16
1.4. Финансовый консалтинг: цели, задачи, объекты, принципы 25
1.5. Характеристика основных направлений финансового консалтинга 29
1.6. Организационные аспекты оказания услуг финансового консалтинга 34
Контрольные вопросы 41
Тесты 42

Тема 2. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АУДИТ КАК УСЛУГИ ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА 50

2.1. Виды финансового консультирования 50
2.2. Финансовый аудит как способ оценки состояния и перспектив развития компании в 2025 году 54
2.3. Бухгалтерский учет как вид финансового консалтинга 65
2.4. Организация финансового контроля на предприятии 69
2.5. Экономический контроль: понятие и сущность 77
2.6. Ревизия как вид финансового контроля 113
Контрольные вопросы 124
Тесты 125

Тема 3. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО РОЛЬ В ФИНАНСОВОМ КОНСАЛТИНГЕ 130

3.1. Финансовый анализ: цели, задачи, основные направления 130
3.2. Методы и приемы анализа финансового состояния 134
3.3. Информационное обеспечение финансового анализа 139

3.4. Система показателей, характеризующих финансовое состояние 143
Контрольные вопросы 149
Тесты 149

Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ 155
4.1. Понятие, сущность и содержание управленческого консалтинга 155
4.2. Методы и этапы управленческого консалтинга 160
4.3. Разработка финансовой стратегии предприятия как предмет управленческого консалтинга 166
Контрольные вопросы 172
Тесты 172

Тема 5. НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ 177
5.1. Теоретические аспекты налогового консультирования: понятие, сущность, модели 177
5.2. Основные принципы налогового консалтинга и его этапы 180
5.3. Структура услуг по налогообложению 185
Контрольные вопросы 190
Тесты 190

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ 195

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ 211

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 215

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 216

ПРИЛОЖЕНИЯ 223

ГЛОССАРИЙ 256

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время существует достаточно много публикаций, учебных пособий, исследований по финансовому консультированию, изучены критерии, показатели и подходы к финансовому консультированию в той или иной среде, а также формы и инструменты консультирования.

Сегодня профессиональный финансовый консалтинг способен помочь как бизнесу любого уровня, так и индивидуальным клиентам в вопросах управления финансовыми ресурсами и достижения стратегических целей. Финансовые консультанты оказывают широкий спектр услуг, в который входит анализ капитала, финансовое планирование, разработка стратегий управления активами и инвестиционными портфелями.

В учебном пособии, помимо фундаментальных теоретических сведений, представлены тесты, практические задания, направленные на формирование профессиональных компетенций, практико-ориентированную результативность знаний. Немаловажно то, что в учебном пособии представлены задания по решению учебных кейсов, ознакомлению и обсуждению входящих в портфолио опытных консалтинговых компаний консалтинговых проектов, что повышает эффективность в процессе подготовки профессиональных финансовых консультантов в соответствии с профессиональным стандартом 439 «Специалист по финансовому консультированию».

В данном пособии рассмотрены основные особенности направлений финансового консалтинга, исследована его роль в экономике. Представлены рекомендации по выбору консалтинговой компании, а также условия эффективного процесса финансового консультирования.

Содержание учебного пособия закладывает фундамент специальных знаний в важной области финансово-экономических отношений и, в соединении с финансовым контролем, аудитом, финансовым менеджментом, бухгалтерским учетом, другими дисциплинами экономического направления, позволяет сформировать уровень экономической культуры.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей и направлений с целью развития группы финансовых компетенций, которыми должен обладать специалист в области экономики, финансов, экономической безопасности, а также каждый, кто желает повысить свой уровень финансовой грамотности.

Тема 1. ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и экономическая сущность консалтинга

Одним из главных условий успешного развития бизнеса является способность предприятия быстро меняться в условиях стремительно развивающихся факторов его внешней и внутренней среды. Замедление или тем более остановка ведет к неизбежному отставанию от конкурентов на рынке. Чтобы оставаться на плаву, предприятие вынуждено постоянно эволюционировать, перестраиваться, внедрять новые технологии, что требует немалых усилий, знаний и умений. Именно знания и умения в наше время являются основным источником конкурентного преимущества.

Эффективность решения таких серьезных задач зависит от руководства предприятия, которое должно подготовить необходимые условия для их реализации, разработать бизнес-план, спрогнозировать и просчитать риски, обосновать целесообразность инвестиций. Все это требует времени. При этом уровня квалификации руководства для принятия специфических решений может просто не хватать.

В результате отсутствие определенных навыков, знаний или их недостаточное количество тормозит внедрение необходимых инноваций и развитие предприятия в целом.

В некоторых случаях и сотрудники предприятия могут не иметь необходимой квалификацией для выполнения новых задач, так как, чаще всего, штат формируется под решение определенных проблем. Появление новых задач может потребовать дополнительного набора персонала, обладающего необходимыми знаниями и компетенциями.

Такой шаг не всегда оправдан, как и экстренная переквалификация уже действующих сотрудников. Не всегда полученные в процессе обучения знания и умения гарантируют их грамотное применение на практике ввиду ее отсутствия.

Не стоит забывать и об основных обязанностях, которые невозможно отложить на время обучения. Иными словами, процесс переквалификации может идти в ущерб основным обязанностям работника.

Мусаева А.М. и др. полагают, что «более обоснованным шагом является привлечение сторонних экспертов, консультантов, которые

уже обладают необходимым набором знаний и, что немаловажно, практическим опытом. Привлеченные со стороны эксперты способны разработать индивидуальную программу по решению тех или иных инновационных задач, а также передать необходимый набор информации действующим сотрудникам компании. Такое решение является более рациональным»[1].

С одной стороны, обладающие опытом и соответствующими компетенциями консультанты способны найти наиболее быстрый и эффективный способ решения поставленной цели, выработать стратегию, учесть расходы. При этом обучение действующего персонала, если это необходимо, потребует минимальных сроков и в наименьшей степени повлияет на качество выполнения сотрудником своих основных обязанностей.

Консультирование руководства предприятия востребовано в случае необходимости новых свежих идей для развития, ценного опыта и знаний в сфере деятельности компании, когда нет согласия по важному вопросу и требуется мнение извне для принятия объективного решения, или для завершения какого-либо проекта.

Берченко В. С. В свою очередь дает следующее определение консалтингу: «консалтинг (от англ. Consulting - консультация) представляет собой консультирование руководителей предприятий по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемое внешними консультантами для решения той или иной проблемы»[2]. Иными словами, консалтинг – 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.

Профессиональные консультативные услуги осуществляются специализированными консалтинговыми компаниями для производи-

---

[1] Финансовый консалтинг: Учебно-практическое пособие / Мусаева А.М. и др. – Махачкала, 2013 г. – 155 с.

[2] Берченко В. С. Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. – С. 82-89. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-konsaltinga-i-klyuchevye-podhody-k-formirovaniyu-ego-opredeleniya

телей, продавцов, покупателей и включающие в себя решение широкого круга вопросов экономики, финансов, права, внешнеэкономических связей. Консалтинговые компании могут по заказу клиентов проводить исследование и прогнозирование рынков товаров и сбыта, ноу-хау, лицензий, движения цен, а также разрабатывать маркетинговые программы, проводить оценку условий экспортно-импортных операций, предынвестиционное исследование (Due Diligence) для определения целесообразности и экономической эффективности инвестиций и другие услуги.

Таким образом, консалтинг – это процесс оказания консультационных услуг, которые могут быть востребованы в любой сфере человеческой деятельности.

1.2. Классификация консалтинговых услуг

Сегодня профессиональные консультанты могут помочь в решении управленческих и экономических проблем любого типа в организациях любого размера и характера. Многие исследователи неоднократно предпринимали попытки перечислить и классифицировать области, охватываемые консалтингом. Профессиональные ассоциации консультантов составляют списки услуг, чтобы клиенты могли определить, каких специалистов следует привлекать для решения возникших у них проблем. Однако, унифицированного (стандартного) списка видов консалтинговых услуг не существует. Более того, разные консалтинговые компании по-разному классифицируют основные виды или направления консультационных услуг, руководствуясь собственным опытом.

На сегодняшний день существует два основных вида консультационных услуг:

1. С точки зрения предмета консультирования – попредметная классификация;
2. С точки зрения метода консультирования – методологическая классификация

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех

разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Методологическая классификация профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы (различают экспертное, процессное и обучающее консультирование).

Классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консалтинговых услуг и другие профессиональные услуги.

Захарова Е. Н., Полинко А. В. Полагают, что «количество классифицируемых видов консалтинговых услуг в различных странах может быть разным. Американский консультант J.H. Fuchs определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные в семь разделов»[1].

Примером использования комбинированного подхода является классификация консультационных услуг, опубликованная в Европейском справочнике – указателе, издаваемом Федерацией ассоциации консультантов по экономике и управлению FEACO[2]. Данный документ выделяет 84 вида консультационных услуг, разделенных на 8 укрупненные группы (табл. 1.1):

---

[1] Захарова Е. Н., Полинко А. В. Консалтинговые услуги как форма интеллектуальных услуг // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-kak-forma-intellektualnyh-uslug

[2] Коляда Н. Я. Понятие и классификация консалтинговых услуг как вида предпринимательской деятельности // Инновационная наука. 2021. №10-1. - С. 29-32. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-konsaltingovyh-uslug-kak-vida-predprinimatelskoy-deyatelnosti

Таблица 1.1

Перечень консалтинговых услуг FEACO

№	Группы	Направления консультационных услуг
1	Общее управление	Определение эффективности системы управления. Оценка бизнеса. Управление нововведениями. Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка. Диверсификация или становление нового бизнеса. Международное управление. Оценка управления. Слияние и приобретение. Организационная структура и развитие. Приватизация. Управление проектом. Управление качеством. Реорганизация инженерных служб. Исследование и развитие. Стратегическое планирование
2	Администрирование	Анализ работы канцелярии. Размещение и перемещение отделов. Управление офисом. Организация и методы управления. Регулирование риска. Гарантии безопасности. Планирование рабочих помещений и их оснащение.
3	Финансовое управление	Системы учета. Оценка капитальных затрат. Оборот фирмы. Снижение себестоимости. Неплатежеспособность (банкротство). Увеличение прибыли. Увеличение доходов. Налогообложение. Финансовые резервы.
4	Управление кадрами	Профессиональное движение и сокращение штатов. Культура корпорации. Равные возможности. Поиск кадров. Отбор кадров.

№	Группы	Направления консультационных услуг
		Здоровье и безопасность. Программы поощрение. Внутренние связи. Оценка работ. Трудовые соглашения и занятость. Обучение менеджменту. Планирование рабочей силы. Мотивация. Пенсии. Анализ функционирования. Психологическая оценка. Вознаграждение. Повышение квалификации работников.
5	Маркетинг	Реклама и содействие сбыту. Корпоративный образ и отношения с общественностью. Послепродажное обслуживание заказчиков. Дизайн. Прямой маркетинг. Международный маркетинг. Исследование рынка. Стратегия маркетинга. Разработка новой продукции. Ценообразование. Розничная продажа и дилерство. Управление сбытом. Обучение сбыту. Социально-экономические исследования и прогнозирование
6	Производство	Автоматизация. Использование оборудования и его техническое обслуживание. Промышленный инжиниринг. Переработка материалов. Регулирование внутреннего распределения материалов. Упаковка. Схема организации работ на предприятии. Конструирование и совершенствование продукции. Управление производством. Планирование и контроль за производством. Повышение производительности. Закупки. Контроль качества. Контроль за поставкой узлов и деталей.

№	Группы	Направления консультационных услуг
7	Информационные технологии	САПР/АСУ. Применение компьютеров в аудите и оценке. Электронная издательская деятельность. Информационно-поисковые системы. Административные информационные системы. Проектирование и разработка систем. Выбор и установка систем.
8	Специализированные услуги	Обучающее консультирование. Консалтинг по управлению электроэнергетикой. Инженерный консалтинг. Экологический консалтинг. Информационный консалтинг. Юридический консалтинг. Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению. Консалтинг в государственном секторе. Консалтинг по телекоммуникациям.

В классификацию FEACO включены, с одной стороны, услуги, которые относятся к предметной области консалтинга (например, консультации по обеспечению информационными технологиями, организации бизнес-процессов промышленного инжиниринга), а с другой, – такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. в соответствии с методом консультирования. Данный подход, сочетающий элементы попредметной и методологической классификаций позволяет выделить третий вид классификации консультационных услуг - смешанный (комбинированный).

В соответствии с классификацией Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO), отдельно выделяются специализированные услуги, которые включаются в понятие «консалтинг» в широком смысле слова.

Специализированные консалтинговые услуги - это виды услуг, которые могут отличаться от остальных групп:

- по методам (обучающее консультирование);

- по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг для малого бизнеса);

- по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Таким образом, исходя из классификации FEACO, консультирование с точки зрения предмета можно разделить на следующие два больших класса:

- консультирование в области стратегии управления, предметом которого являются цели организации, управления в целом, стратегическое планирование, организационная структура управления, организационное развитие, управление изменениями, корпоративная культура и др.;

- консультирование в области экономики и частных вопросов управления: финансы, бухгалтерский учет, аудит, юридические вопросы, маркетинг, производство, персонал, информационные технологии, экология и др.

По мнению экспертов, в настоящее время в России можно выделить следующие наиболее популярные виды консалтинга[1] (рис. 1.1):

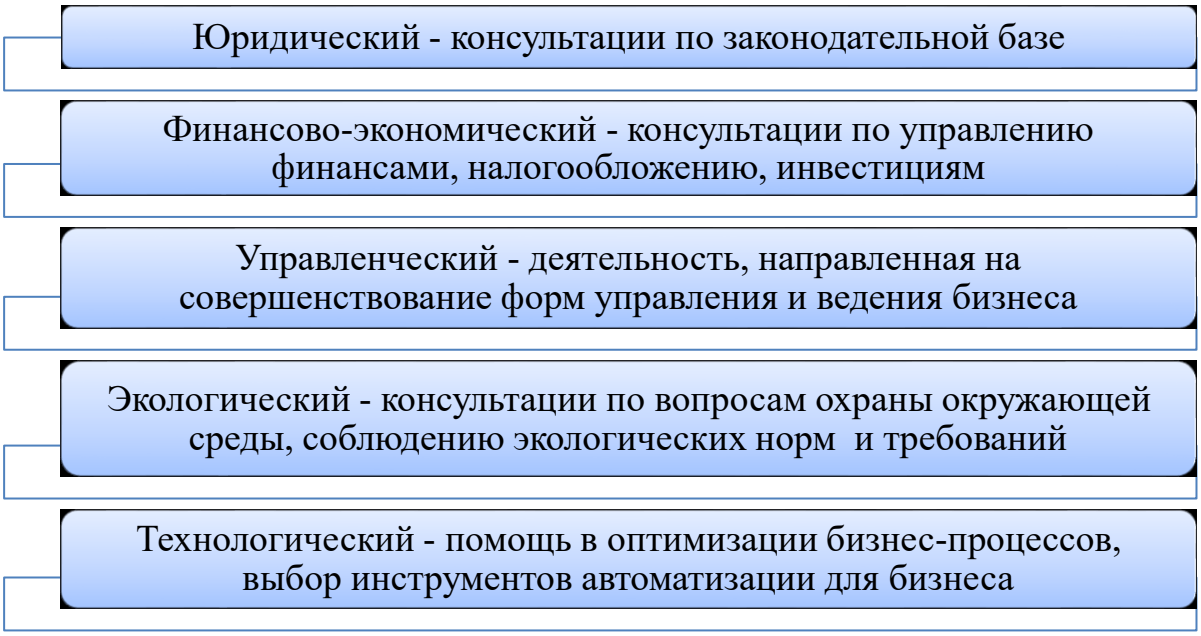

Рис. 1.1. Наиболее популярные виды консалтинга

[1] Корчагина Д.В. Тенденции и перспективы российского консалтинга. // Актуальные исследования. 2024. №21(203). – URL: https://apni.ru/article/9414-tendencii-i-perspektivy-rossijskogo-konsaltinga

Несмотря на то, что отсутствует единая классификация, принято различать виды консалтинга по следующим признакам, представленным в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация видов консалтинговых услуг

№	Признак	Классификация
1	По формату сотрудничества	*Экспертный* (проектные консультации). Услуги включают оценку текущей ситуации и поиск решения. *Процессный* (консультации с сопровождением). Включает разработку решения и помощь во внедрении. *Обучающий* (консультации с подготовкой персонала). Включает разработку решения и обучение сотрудников, которые участвуют во внедрении и реализации новой схемы работы.
2	По виду взаимодействия с клиентами	*Внутренний* – эксперты работают в рамках корпорации, холдинга, экосистемы, поэтому их консультации доступны ограниченному числу клиентов. *Внешний* – эксперты имеют статус независимых консультантов, обратиться к ним может любая компания. *Международный* – эксперты представляют иностранные компании.
3	По предмету консалтинга	— IT-консалтинг; — Управленческий консалтинг; — Маркетинговый консалтинг; — Экологический консалтинг; — HR-консалтинг; — Юридический консалтинг; — Политический консалтинг; — Консалтинг в области корпоративного обучения; — Военный консалтинг; — Стратегический консалтинг; — Экспорт – консалтинг.

Таким образом, для разработки классификации консалтинговых услуг необходимо учитывать следующие факторы:

1. Классификация должна быть корректной и по возможности удовлетворять всем логическим требованиям деления понятий;

2. Основание для выделения классов должно базироваться на понятной, логичной и достаточно полной модели предметной области, например, такой как «управление организацией»;

3. Классификация должна формировать группировку консалтинговых услуг, в целом не противоречащую уже созданным классификациям и не отличающуюся радикально от них[1].

Представленные выше классификации консалтинговых услуг так или иначе соответствуют данным принципам и имеют право на существование.

1.3. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг

Консалтинг в современном понимании как экономическое явление оформилось в отдельный вид деятельности только в начале XX века. Первой предпосылкой к развитию консалтинга стала промышленная революция – период, когда активно стали открываться новые фабрики и заводы.

Следующий этап развития связан с процессом общения и структуризации управленческого опыта. Результатом этого стало возникновение потребности описания различных методов и принципов развития бизнеса. При этом первые попытки обобщить подобного рода знания были предприняты еще в XIX веке, когда зародилось движение научного управления.

Однако в те времена консультирование касалось только таких вопросов как увеличение производительности труда на фабриках и заво-

[1] Пименова А. Л. Виды и формы развития консалтинговых услуг: теория и практика // ПСЭ. 2012. №3. – С. 408-411. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-formy-razvitiya-konsaltingovyh-uslug-teoriya-i-praktika

дах, а также организация и оптимизация рабочего процесса. Такое консультирование в те времена называли «организацией производства», а самих консультантов – экспертами по эффективности развития.

В начале XX века сфера деятельности консалтинга значительно возросла. Так, появились первые профессиональные и авторитетные консультанты, мнение которых было важным для любого руководителя.

Наиболее громкими именами в этой области можно считать: Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон, чьи работы в области научной организации труда и эффективности производства принесли им мировую известность. В 1914 году Эдвин Буз организовал службу деловых исследований, ставшую одной из первых консалтинговых компаний в мире – «Booz Allen Hamilton»[1].

После окончания «Великой депрессии» консалтинг стал просто невероятно популярным в развитых станах. Однако, область его применения была в то время весьма ограничена. Проблемы, которыми занимались немногочисленные консалтинговые компании, были очень узконаправленными и сводились в основном к маркетингу, сбыту и управлению человеческими ресурсами. Их услугами пользовались только промышленные гиганты.

Переломным моментом или очередным этапом развития рынка консалтинговых услуг можно считать конец 20-х – начало 30-х годов. Стало очевидным, что нормальное развитие бизнеса невозможно без использования стратегического, маркетингового и кадрового планирования. Более того, спрос на данный вид услуг проявлялся не только со стороны крупных частных промышленных фирм, но и со стороны государственного сектора и военных структур, что существенным образом поддержало молодой рынок и дало ему довольно мощный заряд к дальнейшему развитию. Именно в этот период было открыто сразу несколько консалтинговых фирм, не просто существующих и в наше время, но и считающихся основателями современного консалтинга.

---

[1] Соснина Т. В. История возникновения и развития консалтинга // Управление образованием: теория и практика. 2013. №2 (10). – С. 129 – 144. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltinga

В 1926 году Джеймс МакКинси и Эндрю Томас Карни основали фирму, давшую начало двум крупнейшим консалтинговым компаниям мира – «McKinsey & Company» и «A.T. Kearney».

Реальное становление отрасли произошло во второй половине 1940- 1950 гг., в связи с чем этот период называют «золотой век консалтинга». Все это обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, торговли и финансов. С тех пор отрасль развивается такими темпами, что обгоняет многие старые и новые отрасли мировой экономики.

Интернационализация консалтингового бизнеса берет начало в 1960-х годах, когда крупный управленческий консалтинг пришел в Европу. В течение следующих тридцати лет наблюдался его беспрецедентный рост на Западе, с опережением темпов роста мировой экономики. Так доходы десяти ведущих мировых консалтинговых фирм выросли с примерно $ 200 млн. до $ 50 млрд в начале 21-го века, в то время как численность персонала тридцати крупнейших консалтинговых фирм выросла с примерно 20 000 в начале 1980-х годов до примерно 430 000 в 2000 году. В следующие, почти два десятилетия, консалтинг стал одним из самых развитых направлений в профессиональной индустрии услуг, генерируя от $ 100 млрд до около $ 300 млрд доходов.

Особое распространение консалтинг получил в США в начале 70-х годов. Тогда на каждые 100 управляющих в стране приходился приблизительно один консультант. А в начале 80-х годов даже появился неофициальный термин «консультантовооруженность».

К настоящему времени в странах с развитой рыночной экономикой консалтинг стал неотъемлемой частью и важнейшим ее элементом, поддерживающим на высоком уровне функционирование ее инфраструктуры. Это огромный и мощный рынок, объемы которого достаточно велики и сопоставимы с другими сферами бизнеса. Иногда доходы консалтинговой компании превышают доходы клиентов.

В развитых странах привлечение консультантов к решению тех или иных задач в компании считается не просто необходимым, что говорит о высоком уровне деловой репутации, но и привычным делом,

нормой. Подавляющее большинство серьезных экономических, управленческих и даже социальных решений принимается исключительно с привлечением внешних консультантов.

Ситуация в странах с развивающейся экономикой несколько иная, ввиду не такой богатой истории рынка консалтинговых услуг. Однако существование рыночной экономики, пусть и в несколько отсталом виде, неминуемо ведет к пониманию необходимости в существовании такой сферы как консалтинг[1].

Саиткина М. Э., Останина Е., занимаясь вопросами истории возникновения и развития консалтинга в России, считают, что «первые шаги консалтинга в России имеет свои особенности и специфику, обусловленные политическими, социальными и экономическими изменениями в стране. Первые шаги консалтинга в России были сделаны в начале 1090-х годов, после развала Советского Союза. В это время на российском рынке начали появляться западные консалтинговые компании, которые предлагали свои услуги по организационному развитию и управлению. В частности, в период становления отечественного консалтингового рынка значительную роль сыграли транснациональные компании, такие как McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG»[2].

Однако в условиях нестабильности и неопределенности многие российские компании не видели необходимости обращаться к консультантам и предпочитали решать свои проблемы самостоятельно.

В конце 1990- годов российский консалтинг начал активно развиваться. Компании, основанные российскими профессионалами, стали успешно конкурировать с западными консалтинговыми фирмами. Они предлагали более гибкие и адаптированные к российской реальности решения. В конце 2000-х годов российский рынок консалтинговых услуг пережил рост и стагнацию, поскольку сформировались большой

---

[1] Финансовый консалтинг: Учебно-практическое пособие / Мусаева А.М. и др. – Махачкала, 2013 г. - 155 с.

[2] Саиткина М. Э., Останина Е. В. История возникновения и развития консалтинга в России // Экономика и социум. 2016. №1 (20). – С. 830-832. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltinga-v-rossii

рыночный потенциал и высокий спрос на консалтинговые услуги, что привлекало многих игроков на рынок.

Консалтинговые услуги оказывают различные организации и специалисты. Например, частные консультанты, т.е. индивидуальные эксперты, которые не входят в штат какой-либо компании и, чаще всего, являются специалистами узкой направленности.

Консалтинговые фирмы – это организации с собственным штатом профессионалов в разных областях деятельности. Предметно-ориентированные агентства специализируются по конкретному предмету, например, консалтинговое агентство по развитию бизнеса на маркетплейсах. На рынке присутствуют также организации-агрегаторы, которые обращаются к самостоятельным узким специалистам по вопросам разработки стратегии решения задач клиента.

Особое место среди консалтинговых структур занимают исследовательские центры, вузы, академические институты, оказывающие консалтинговые услуги, когда дело касается высокотехнологичных или экономических исследований и требуется глубокий научный или технологический консалтинг[1].

Современный российский рынок консалтинговых услуг находится в постоянном развитии и подвержен влиянию ряда актуальных тенденций. Одна из таких тенденций – это увеличение спроса на цифровые консалтинговые услуги. Все больше компаний осознают значимость цифровой трансформации и нуждаются в консультационной поддержке в этой области.

Разнообразие консалтинговых структур, действующих на территории России, представлены на рис. 1.2.

---

[1] Руденко М. Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства // Вестник ТГУ. 2009. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-i-metody-organizatsii-konsaltingovoy-deyatelnosti-v-delovoy-infrastrukture-predprinimatelstva

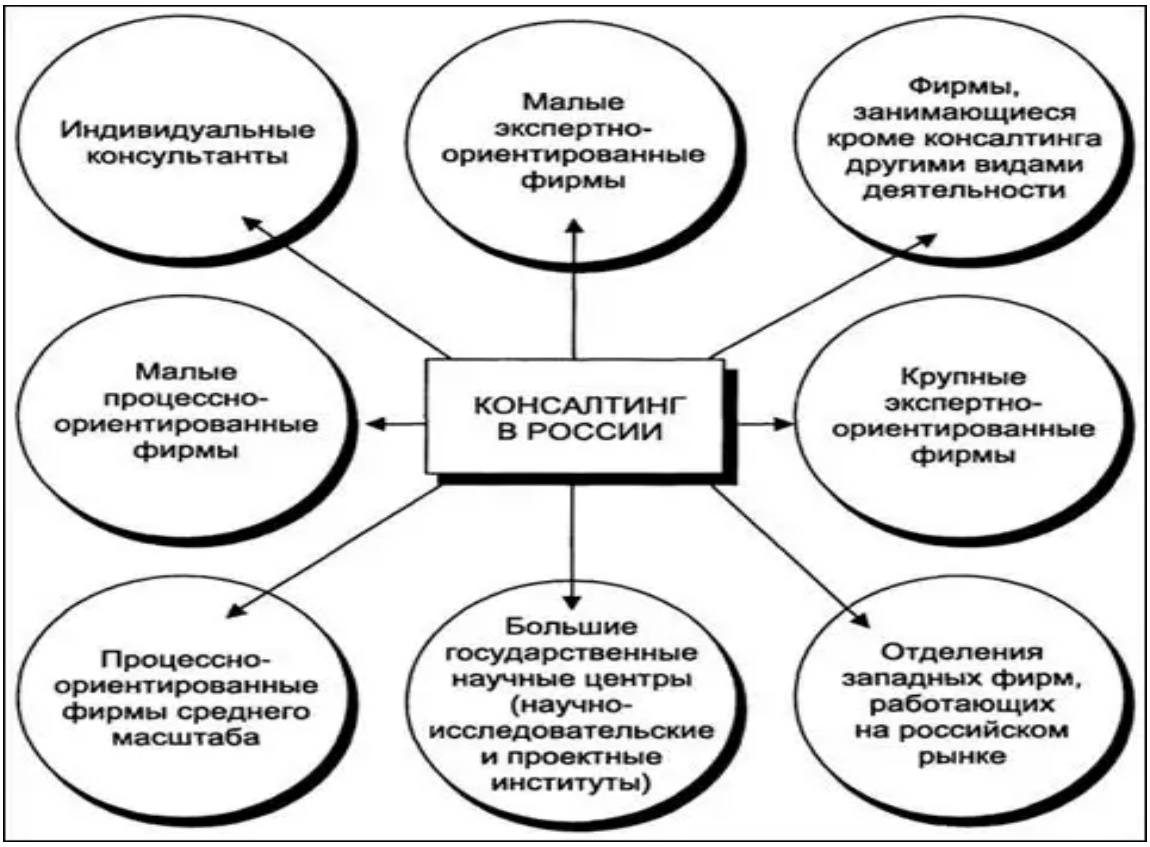

Рис. 1.2. Консалтинговые структуры, функционирующие на территории России

Другим актуальным направлением современного развития консалтинга в России является увеличение спроса на экологический консалтинг. В свете растущей глобальной осознанности об угрозе климатическим изменениям, компании все больше обращают внимание на свою экологическую ответственность и стремятся улучшить свои экологические показатели. Экологические консультанты помогают компаниям разработать и реализовать меры по снижению негативного воздействия на окружающую среду, что способствует укреплению своего имиджа и создает конкурентные преимущества.

Еще одной перспективной тенденцией в российском консалтинге является увеличение интереса к консалтингу в сфере здравоохранения и медицины.

Современные тенденции и изменения в экономике страны способствуют увеличению спроса на услуги консультантов. Сложные экономические условия, вызванные беспрецедентными санкциями, усиливают необходимость экономической оптимизации и выхода на новые

рынки для предприятий и компаний. Консалтинговые услуги становятся важным инструментом в достижении этих целей.

Продуктовая концентрация услуг финансового консалтинга на предприятиях разных отраслей является довольно равномерной[1] (табл. 1.3), что является еще одним подтверждением существующего спроса. Кроме того, среднее количество оказанных услуг свидетельствует о наличии дополнительных ресурсов для их будущего увеличения.

Таблица 1.3

Продуктовая концентрация консультационных услуг по отраслевой принадлежности компаний

Отраслевая принадлежность компаний	Типы консалтинговых продуктов				
	Стратегический консалтинг	Финансовый консалтинг	Операционный менеджмент	IT-консалтинг	Кадровый консалтинг
Энергетика	+	++	+	+++	+
Металлургия	++	+++	+	+++	++
Телекоммуникация	++	++	+++	+++	+++
Пищевая промышленность	++	+++	+++	++	++
Строительство	+	++	++	+++	++
Финансовый сектор	++	++	++	+++	++
Торговля	++	++	+	++	++
Нефтегазовый сектор	+	++	+	+++	++
Машиностроение	+	+	+	+	+

Примечание: «+» – небольшое количество предоставленных консультационных услуг определенного направления; «++» – средняя количество предоставленных услуг определенного направления; «+++» – значительное количество предоставленных услуг определенного направления.

[1] Ильченко А. А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. №S2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-finansovogo-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii

Рынок консалтинга в России существенно изменился после начала специальной военной операции и введения санкций. Сейчас, после ухода упомянутых выше зарубежных компаний, крупнейшими игроками являются компании «Яков и Партнеры», Frank RG, «S+Консалтинг», Isource Consulting.

Рейтинговое агентство RAEX провело исследование и составило рэнкинг крупнейших консалтинговых компаний и групп по итогам 2024 года. Исследование показывает, что рынок консалтинговых услуг после двух лет падения перешёл к росту. В основе успеха – спрос со стороны государства и поступательное импортозамещение. По данным агентства RAEX[1] (рис. 1.3), суммарная выручка крупнейших консалтинговых групп и компаний достигла по итогам 2024 г. 140 млрд рублей, увеличившись за год, по сопоставимым данным, на 15 %. С учётом инфляции (а она, по Росстату, составила в 2024-м 9,5 %) достигнутый результат безусловно положительный, особенно на фоне блёклых показателей прошлых лет: по итогам 2022-го номинальный рост рынка составил 8 % при инфляции 11,9 %, а в 2023-м – 6 % при инфляции 7,4 %.

В современных условиях происходят изменения и в структуре наиболее востребованных консалтинговых услуг[2]. Самым масштабным сегментом рынка является ИТ-консалтинг: в 2024 году суммарные доходы участников рэнкинга от этого вида деятельности увеличились, по сопоставимым данным, на 14 %, достигнув 46,3 млрд рублей – это 30 % от суммарной выручки по рэнкингу.

---

[1] Консалтинговые компании и группы: стратегический консалтинг (2024 год): Аналитика // Официальный сайт рейтинговой группы RAEX. — https://raex-rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2024/analytics/

[2] Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2025): Аналитика. – URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/analytics/

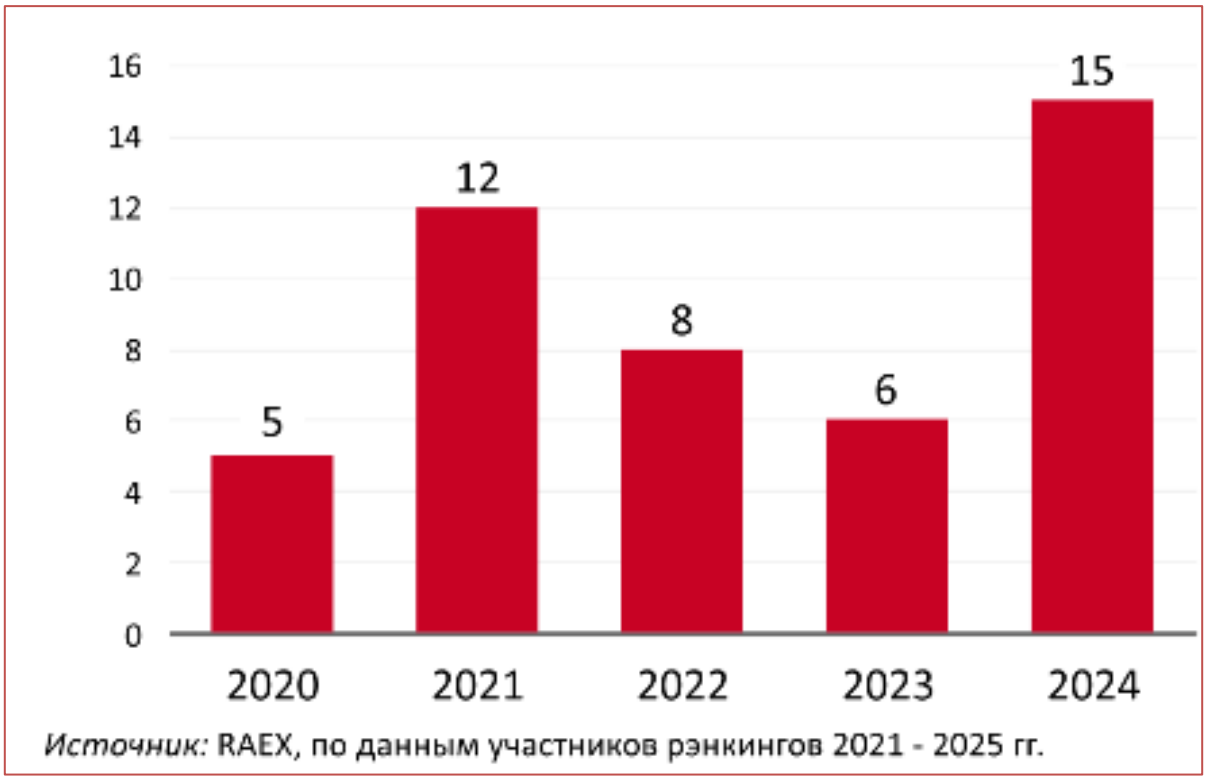

Рис.1.3. Темпы роста выручки крупнейших консалтинговых групп и компаний, %

Представим на рис. 1.4 распределение выручки участников рэнкинга по направлениям консалтинга в 2024 году.

В основе роста спроса на ИТ-консалтинг – поступательное импортозамещение для обеспечения технологического суверенитета в соответствии с указом президента России «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры РФ» от 30 марта 2022 года, совершенствование управления рисками, обеспечение информационной безопасности и цифровая трансформация.

Вторым по объёму и одним из наиболее быстро растущих направлений в 2024 году стал консалтинг в области производства товаров и услуг: рекордные за всю историю рэнкинга 19,7 млрд рублей выручки и годовые темпы роста в 38 %.

Почти вся эта выручка приходится на работы по технологическому и ценовому аудиту, экспертизе проектной документации, техническому аудиту компаний и активов, техническому надзору за качеством строительных работ, строительной экспертизе и аудиту, аутсорсингу функций ПТО.

Рис. 1.4. Структура полученной выручки по направлениям консалтинга в 2024 году (доля, %)

Третью позицию в рейтинге занимает финансовый консалтинг. Высокая степень востребованности данного направления консультационных услуг обеспечена ростом спроса на финансово-техническую экспертизу инвестиционных проектов, которая включает анализ финансово-экономической модели, проведение «нулевого» финансово-технического аудита, регулярный финансовый мониторинг и другие инструменты и методы.

Таким образом, современный российский рынок консалтинговых услуг активно развивается, является профессиональным и конкурентоспособным.

1.4. Финансовый консалтинг: цели, задачи, объекты, принципы

Сегодня стремительное развитие общества в целом и быстрый характер деятельности отдельных субъектов хозяйствования обусловили необходимость оперативной реакции на изменения во внешней и внут-

ренней среде. Поэтому возникает необходимость формирования спектра специализированных учреждений и специалистов, которые способны профессионально оценить ситуацию на рынке и возможные направления дальнейшей деловой активности. В частности, важно провести корректный анализ финансово-хозяйственной деятельности компаний, экспертизу финансовых условий деловой активности.

Роль финансового консультанта становится все более заметной и значимой для современного делового окружения. Потребность в услугах внешних консультантов может быть обусловлена различными причинами, в том числе отсутствием внутренних ресурсов в компании, дефицитом времени (консультант может предложить готовые решения), экономической нецелесообразностью (затраты на привлечение внешнего консультанта дешевле содержания специалиста или целой службы), некоторыми вопросами конфиденциальности[1].

Поскольку финансовые отношения присутствуют во всех сферах хозяйствования, растет роль финансовых институтов и связь между результатами деятельности субъекта хозяйствования и эффективностью управления финансовыми ресурсами. Поэтому закономерным является появление именно финансовых консультантов, усиление позиций финансового консалтинга среди прочих сервисов.

Под *финансовым консалтингом* принято понимать профессиональную помощь в повышении финансовой эффективности деятельности организации, т.е. комплекс мер, направленных на достижение *главной цели* - повышение эффективности управления финансами организации с учетом использования всех финансовых ресурсов организации-клиента.

Другими словами, участники рынка считают финансовым консалтингом все те услуги, которые касаются финансовой деятельности предприятия. В зависимости от потребностей конкретной компании цель финансового консалтинга может варьироваться от предоставления разовых консультаций по вопросам методологии бухгалтерского

[1] Финансовый консалтинг: Учебно-практическое пособие / Мусаева А.М. и др. – Махачкала, 2013 г. - 155 с.

учёта до разработки полномасштабной долгосрочной стратегии предприятия[1].

Услуги финансового консалтинга могут предоставляться за счет использования опыта и ресурсов: отечественных компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, транснациональных консалтинговых корпораций, крупных многофункциональных фирм, узкоспециализированных фирм, независимых консультантов.

Реализация комплекса мероприятий финансового консультирования на практике будет способствовать решению ряда *задач*:

- формирование финансовой политики организации;
- проведение финансовой экспертизы;
- поиск источников финансовых ресурсов;
- анализ и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения, достижение финансовой устойчивости и независимости организации;
- оптимизация управления капиталом организации;
- оптимизация финансовых отношений с клиентами и кредиторами, с хозяйствующими субъектами, государственными органами;
- оптимизация управления налогами, бухгалтерского и управленческого учета;
- внедрение передовых методов финансового менеджмента.

В зависимости от целей и задач финансового консультирования проводится *комплекс мероприятий*:

- анализ финансово-хозяйственной деятельности компании;
- разработка предложений по способам устранения выявленных недостатков и нарушений ведения бухгалтерского и налогового учета, составления финансовой отчетности;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- постановка и восстановление бухгалтерского и налогового учета;
- проведение расчетов (экономический, финансовый, стратегический и другие виды анализа) для оценки состояния и результатов хозяйственной деятельности.

---

[1] Бричеева Н.Н. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг в России. // Экономические исследования и разработки. 19.06.2017. – URL: http://edrj.ru/article/14-06-17

- экономико-правовая экспертиза по различным вопросам финансовой и хозяйственной деятельности;

- выявление резервов с целью повышения экономической эффективности деятельности предприятия;

- независимые финансовые расследования и поиск активов;

- управление рисками в организациях и содействие компаниям в оценке бизнес-стратегий на предмет их устойчивости к стратегическим, хозяйственным и финансовым рискам;

- построение концепции антикризисной программы, включающей разработку мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия (организации) с использованием современных методов выхода из кризисных ситуаций;

- разработка бизнес-планов – первый шаг к получению финансирования;

- привлечение финансирования на фондовых рынках, управление активами[1].

Объектом финансового консалтинга может быть как текущее положение дел и оптимизация имеющихся ресурсов, так и перспективы предприятия, возможности расширения и экспансии бизнеса и максимизация прибыли.

Основные принципы финансового консалтинга:

Принцип законности. Это означает, что все предлагаемые методы соответствуют действующему российскому законодательству.

Принцип выгодности. Он означает, что предлагаемая программа всегда экономически целесообразна.

Принцип индивидуальности. Это означает, что каждому конкретному клиенту будут предложены оригинальные инструменты и методики[2].

Независимость внешних консультантов исключает личные интересы при формировании организационных структур, повышает объективность принимаемых решений, укрепляет авторитет руководителя.

---

[1] Ильченко А. А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. №S2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-finansovogo-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii

[2] Мусабиров А. В. Функции и технологии финансового консультирования в современном мире // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-i-tehnologii-finansovogo-konsultirovaniya-v-sovremennom-mire

1.5. Характеристика основных направлений финансового консалтинга

В соответствии со спектром услуг финансовый консалтинг можно условно разделить на четыре основных направления:

1. Построение системы бухгалтерского и управленческого учёта. Это направление финансового консалтинга широко используется теми компаниями, которые только начинают свой бизнес. Кроме того, восстановление системы учёта востребовано теми компаниями, которые приобретают сторонний бизнес с непрозрачной или запущенной системой отчётности. Финансовый консалтинг позволяет обеспечить создание системы учёта и отчётности, наиболее полно и достоверно отражающей финансовое состояние предприятия, чтобы позволить собственникам и руководству компании принимать взвешенные, обоснованные решения по развитию бизнеса.

2. Анализ текущей финансовой деятельности предприятия. Обычно это направление финансового консалтинга является отправной точкой для разработки дальнейшей стратегии предприятия. Кроме того, финансовый консалтинг проводит анализ финансового состояния предприятия для обоснования принятия любых управленческих решений: инвестиционных, маркетинговых, кадровых, производственных, для проведения модернизации и реструктуризации

3. Управление структурой капитала. Это направление финансового консалтинга предлагает анализ динамики соотношения собственных и заёмных средств предприятия, оценку перспектив получения заёмного капитала, сравнительную оценку стоимости, доступности и эффективности разных источников финансирования.

4. Оценка инновационных инициатив и инвестиционных проектов. Финансовый консалтинг этого направления предусматривает разработку технико-экономических обоснований проектов, проведение профессиональной экспертизы различных вариантов развития бизнеса, выработку рекомендаций по выбору оптимального варианта и внедрению выбранного проекта

Исследователи Центра прикладной экономики ВШЭ[1] выделяют следующие актуальные и востребованные бизнесом направления финансового консалтинга в современных экономических условиях (табл. 1.4):

Таблица 1.4

Актуальные направления современного финансового консалтинга

Направления	Содержание и роль в управлении финансами	Консалтинговые мероприятия
Бюджетирование	Система бюджетирования представляет комплекс взаимосвязанных бюджетных форм и правил их составления и анализа. Внедрение структурированной системы бюджетирования позволяет управлять развитием предприятия в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективах, контролировать исполнение запланированных показателей и вовлекать в процесс бюджетирования менеджеров среднего звена, установив их ответственность за формирование и исполнение функциональных бюджетов.	1.Диагностика текущего финансового состояния; 2.Разработка методологии Системы бюджетирования на предприятии, состоящей из следующих элементов: - Разработка финансовой структуры компании (определение центров финансовой ответственности); - Разработка альбома взаимосвязанных бюджетных форм; - Разработка бюджетного регламента; - Дальнейшая автоматизация системы; - Проведение обучения сотрудников, ответственных за реализацию функций бюджетного планирования; - Интеграция системы бюджетирования с системой управленческого отчета.
Модель оценки эффективности	Модель оценки эффективности предполагает сопоставление затрат и выгод от реализации проекта с точки зрения различных факторов: инвестора, собственника, органов государственной	1.Разработка моделей финансовой эффективности, учитывающих финансовые результаты реализации проекта для его непосредственных участников;

[1] Финансовый консалтинг // Центр прикладной экономики. Официальный сайт НИУ ВШЭ. URL: https://cae.hse.ru/finconsult?ysclid=m1ghh2yhl6535755350

Направления	Содержание и роль в управлении финансами	Консалтинговые мероприятия
	власти и местного самоуправления, экономики территории. Модели оценки экономической эффективности реализации проектов отражают воздействие процесса реализации инвестиционного проекта на внешнюю среду и учитывают соотношение результатов и затрат по инвестиционному проекту. Они не связаны напрямую с финансовыми интересами участников проекта и могут быть количественно оценены.	2.Разработка моделей оценки бюджетной эффективности, отражающих финансовые последствия реализации проекта для бюджетов различных уровней.
Финансовое моделирование	Финансовая модель – это система взаимосвязанных электронных таблиц в формате MS Excel, отражающих потоки доходов и расходов проекта, а также содержащих информацию об итоговых показателях эффективности. Финансовое моделирование может быть интересно как предпринимателям, планирующим запуск бизнеса, так и собственникам и управленцам действующих предприятий для обоснования экономической целесообразности направлений развития компании.	1.Разработка финансовой модели на основе анализа и проверки на прочность различных вариантов реализации проекта за счет анализа чувствительности результатов проекта к изменению вводных параметров; 2.Разработка финансовых моделей по стандартам крупных банков, инвестиционных организаций и банка развития.
Финансово-экономическая экспертиза	Финансово-экономическая экспертиза – это исследование сформированных и отраженных в бухгалтерском	1.Анализ финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта, в том числе,

Направления	Содержание и роль в управлении финансами	Консалтинговые мероприятия
	учёте финансовых операций, которые были проведены в организации. Исследования в рамках производства данного вида экономической экспертизы могут затрагивать финансовую, кредитную, налоговую и другие области деятельности.	финансовых операций и показателей, а также процесса их формирования и отражения в учете. 2.Проведение несудебной и судебной экспертизы. .
Анализ финансового состояния	Основная цель проведения анализа финансового состояния предприятия – оценка текущего состояния организации и определение потенциальных перспектив развития. При этом под устойчивым финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Результаты проведенного анализа позволяют руководству компании принимать своевременные и взвешенные решения, способствующие развитию бизнеса .	В зависимости от конкретных целей проведения анализа, производится: 1.Отбор соответствующих форм отчетности, временного интервала, финансовых коэффициентов и расчетных показателей; 2.Оценка достаточности собственного капитала для реализации планируемых целей и потребности в дополнительных источниках финансирования; - Составление заключения о финансовом состоянии организации с выделением тенденций, освещением перспектив и рисков.
Постановка системы управленческого учета	Управленческий учет – это упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в натуральном и денежном выражении о деятельности компании в целях контроля и принятия взвешенных и своевременных управленческих решений. Постановка	Аудит текущего состояния системы в части методологии, в том числе, на предмет корректного отражения финансово-хозяйственных операций и формирования финансовой отчетности. 2.Разработка Системы управленческого учета, включающая следующий спектр работ:

Направления	Содержание и роль в управлении финансами	Консалтинговые мероприятия
	управленческого учета может осуществляться на любом этапе развития компании. Формирование системы может быть актуально для организаций в случаях, когда система управленческого учета в них ещё не внедрена, либо не удовлетворяет требованиям к корректности и полноте данных, а также оперативности сбора.	- Анализ ключевых показателей, необходимых руководству для оперативного принятия решений; -Анализ информационных потребностей менеджмента; - Разработка учетной политики для целей управленческого учета, аналитических принципов управленческого учета и рабочего плана счетов; - Анализ адаптированности бухгалтерского учета к потребностям управленческого учета; - Разработка определенных форматов управленческой отчетности; - Разработка схемы документооборота и регламента взаимодействия подразделений компании в системе управленческого учета.
Инвестиционный консалтинг	Инвестиционный консалтинг охватывает обширную область вопросов, связанных с долгосрочным вложением капитала с целью получения прибыли. Консультирование по вопросам инвестиций интересно как потенциальным инвесторам, располагающим свободными средствами, так и представителям организаций, планирующих привлечение финансирования.	1.Экспертиза инвестиционного проекта, которая включает в себя комплексную диагностику объекта инвестирования, в том числе финансово-экономический, маркетинговый и управленческий анализ; 2.Разработка предложений альтернативных направлений инвестиций с проведением сравнительного анализа с точки зрения эффективности вложений; 3.Подготовка инвестиционного меморандума, который призван продемонстрировать инвестиционную привлекательность проекта для возможных партнеров.

Таким образом, разнообразие направлений финансового консалтинга доказывает многогранность сфер привлечения финансовых консультантов к анализу и оценке финансового состояния организаций, решению оперативных и стратегических задач, разработке инвестиционной и инновационной политики хозяйствующих субъектов.

Финансовый консалтинг – это услуга, имеющая консультативный характер, направленная на увеличение производительных сил компании, рост ее финансово-экономических показателей и повышение уровня конкурентоспособности на рынке.

1.6. Организационные аспекты оказания услуг финансового консалтинга

Клиентами консалтинговых компаний могут быть коммерческие предприятия, некоммерческие организации, государственные организации или частные клиенты, в связи с чем финансовый консалтинг подразделяется на корпоративный консалтинг и личный консалтинг.

Корпоративный консалтинг призван разработать и внедрить эффективные системы управления предприятием, решить задачи и организовать процессы предприятия в области бухгалтерского учета, управления финансами, инвестиционной деятельности и других аспектах управления бизнесом. Заказчиками консалтинговых услуг выступают владельцы, руководители и ТОП-менеджмент.

Частные клиенты прибегают к услугам консультантов, например, для управления своим имуществом, инвестициями и планирования финансовой деятельности.

Независимо от вида финансового консалтинга, перед корпоративными и частными клиентами встает вопрос выбора консалтинговой компании или финансового консультанта.

Проблема подбора оптимальной консалтинговой компании с квалифицированными сотрудниками актуальна для многих организаций.

Процесс выбора консалтинговой компании можно разделить на следующие стадии[1] (рис. 1.5):

---

[1] Иванюта П.П. Особенности организации консалтинговой деятельности // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. №1, часть 2. — С. 119-121.

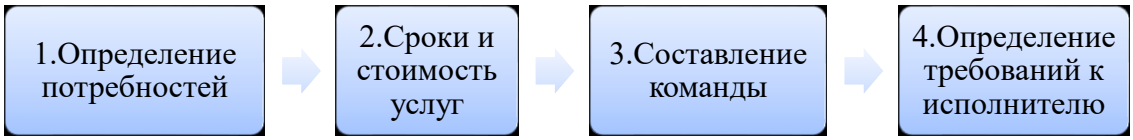

Рис. 1.5. Процесс выбора консалтинговой компании

Рассмотрим характеристику стадий процесса выбора консалтинговой компании[1].

1. На первом этапе четко определяются цели и задачи, которые необходимо решить с помощью консультанта. Хотя в ходе сотрудничества цели могут корректироваться, заказчик уже должен представлять, какие усилия потребуются. Важно провести исследование, результатом которого станет понимание того, сколько успешных проектов по интересующей области имеется у потенциального консультанта. Полезно также ознакомиться с отзывами и репутацией компании, возможно, обратившись напрямую к ее предыдущим клиентам для получения откликов о сотрудничестве.

2. Следующим этапом является обсуждение и определение сроков и стоимости выполнения консалтинговых услуг. Эти параметры формируются индивидуально и могут варьироваться в зависимости от предложения. Важно сравнивать предложенные сроки и стоимость с рыночными показателями. Излишне высокие или низкие цены должны подталкивать к анализу предложения. Заказчик должен соотносить свои финансовые возможности с потенциальной выгодой от услуг консультанта. При этом консультант должен четко аргументировать стоимость и сроки, основываясь на конкретных данных, а не на абстрактных обещаниях.

Важным моментом на данной стадии является составление договора (контракта) с консультантом, который должен включать точные параметры сотрудничества, включая полномочия и ответственность обеих сторон. Практика показывает, что необходимо уточнять в тексте договора, будет ли консультант иметь возможность непосредственного воздействия на процессы в компании и в каких рамках.

---

[1] Финансовый консалтинг: Учебно-практическое пособие / Мусаева А.М. и др. – Махачкала, 2013 г. - 155 с.

Также следует уточнить, какие ожидания от экономической выгоды и результатов его деятельности имеет заказчик. Эти вопросы должны быть тщательно проработаны и закреплены в договоре. Это позволит судить о качестве услуг и о заинтересованности консультанта в достижении реальных результатов.

3.Успех и эффективность любого консалтингового проекта зависит от профессиональных компетенций и опыта консультантов. Для реализации небольших, узконаправленных задач зачастую достаточно одного квалифицированного эксперта. Однако более крупные проекты, требующие всесторонних исследований и разработки комплексной стратегии с внесением изменений в различные аспекты бизнеса, могут потребовать формирование команды из различных специалистов. Важно, чтобы эти специалисты обладали уникальными, не пересекающимися навыками. В такую команду обычно входят:

— аналитики;
— специалисты по прогнозированию;
— эксперты с узкой специализацией;
— инструкторы.

4. От финансового консультанта ожидается:

— четкое понимание поставленных задач и целей проекта;
— внятное изложение этапов работы;
— детализированный план выполнения заданий с четкими сроками и критериями для оценки результатов;
— определение областей ответственности;
— предоставление предварительной сметы расходов.

Эти параметры позволяют судить о квалификации и подходе консультанта к проекту на начальных этапах. Основательный подход к выбору консультанта необходим при реализации масштабных проектов. Для более простых и одноразовых заданий процесс выбора может быть значительно упрощен. Одним из ключевых показателей при выборе консалтинговой компании является уровень коммуникации и навыки взаимодействия консультантов. Хорошего специалиста консалтинговой компании можно узнать по следующим признакам:

— способность слушать и слышать требования заказчика;
— открытость к диалогу;
— поддержание обратной связи.

Не менее важным аспектом в процессе выбора являются критерии, по которым оцениваются консалтинговые компании[1]. Приведем ниже некоторые из них (рис. 1.6):

Уровень квалификации: достойные внимания консалтинговые компании щепетильно подходят к подбору собственного персонала. Наличие специалистов с большим практическим опытом управления бизнесом — большое преимущество. Они не должны быть универсальными экспертами, но профессионалами высшего уровня.

Тарификация: стоимость услуг консультантов должна адекватно соотноситься с тем сегментом, к которому относится специализация агентства. Если это не высший сегмент, то слишком высокий ценник не оправдан.

Объективность: оценка бизнеса заказчика не должна зависеть от корпоративных традиций консалтинговых компаний и каких-либо идейных предубеждений.

Кейсы: у компании должно быть общее корпоративное портфолио, подтверждающее уровень экспертизы всех специалистов.

Рис. 1.6. Критерии оценки консалтинговых компаний

Таким образом, финансовый консалтинг – верный и эффективный инструмент для развития бизнеса и преодоления кризисов. При выборе консалтинговой компании или частного консультанта нужно опираться на профессиональный опыт, репутацию, активный интерес к бизнесу заказчика, адекватный ценник на услуги, умение выслушивать и взаимодействовать с клиентом.

В случае, когда руководство предприятия определилось с выбором консалтинговой компании, наступает ответственный этап начала сотрудничества – заключение договора на оказание услуг финансового консалтинга.

[1] Консалтинг: почему это полезно и как выбрать бизнес-консультанта / Академия UIS. - https://www.uiscom.ru/blog/konsalting-pochemu-eto-polezno-i-kak-vybrat-biznes-konsultanta/

Общее понятие договора содержится в Гражданском кодексе (далее – Кодекс)[1].

В соответствии с пунктом 1 статьи 420 Кодекса, договор представляет собой соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. Во второй части Кодекса рассматриваются отдельные виды договоров, применяемые к различным отношениям.

Между тем упоминание специального договора, который следует заключать при проведении финансового консалтинга, не встречается. В то же время в пункте 2 статьи 779 Кодекса указывается, что правила главы 39 Кодекса, устанавливающей особенности договора возмездного оказания услуг, применяются, в том числе, к договорам оказания аудиторских, консультационных, информационных услуг и др.

Поэтому можно сделать вывод, что документ, оформляемый сторонами для проведения финансового консалтинга, строится по модели договора возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ)[2].

Определение правовой природы договора имеет важное практическое значение для сторон. Ведь, зная его, участники сделки могут четко определиться со своими правами и обязанностями, правовым режимом взаимоотношений, ответственностью за нарушение условий договора и законодательства.

Так, по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика предоставить определенные услуги, а заказчик – их оплатить (п. 1 ст. 779 ГК РФ). Специфика отношений возмездного оказания услуг заключается в отсутствии конкретного материально воплощенного результата. Таким образом, предметом договора является конкретное действие исполнителя, а не его последствие.

Этот аспект компании-заказчики нередко упускают из виду и рассчитывают получить по завершении сделки конкретный результат. В то же время в силу особенности обязательства исполнителя финансо-

---

[1] Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ: [в редакции от 01 февраля 2025 года]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

[2] Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ: [в редакции от 01 февраля 2025 года]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

вого консалтинга достижение предполагаемых результатов вовсе не гарантируется, даже если он надлежащим образом оказал услуги. Отсутствие понимания сущности сделки у заказчика, как правило, и является причиной того, что его ожидания не оправдываются.

Важным пунктом в договоре является установление сроков и стоимости оказания услуг финансовых консультантов. оплата услуг может быть как фиксированной, так и рассчитываться в зависимости от времени или от результата (вычисляется %). Чтобы выяснить средний уровень цен, нужно сравнить несколько вариантов. Не стоит выбирать компании со слишком высокой и слишком низкой ценовой планкой.

Для каждого проекта-кейса временные затраты рассчитываются индивидуально. Эксперты рекомендуют действовать методом сравнения и выбирать средний вариант. Если консультант обещает справиться очень быстро с поставленными задачами, возможно, у него мало опыта или он недооценивает масштабы задач. При слишком больших сроках есть риск, что фирма преследует свои цели, например, зарабатывает на почасовой оплате труда.

При подготовке и заключении договора следует придерживаться общепринятыми в практике консультирования правилами.

Типовой контракт содержит:

– срок действия контракта;
– описание содержания проекта;
– условия и сроки оплаты;
– соглашение о конфиденциальности;
– перечень участвующего в работе персонала;
– способы контроля над деятельностью консультанта;
– график выполнения работ;
– условия стимулирования и штрафные санкции;
– условия прекращения контракта;
– порядок выплаты налогов;
– порядок и условия изменения контракта.

Существуют три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт.

Устный договор заключается после рассмотрения предложения консультанта по управлению, если клиент осознает, что консультант –

именно тот, кто ему нужен. Значительная доля консалтинговых услуг осуществляется на основании устных договоров. Устные договоры чаще используются при повторных контактах клиента и консультанта.

Устный договор может быть заключен при следующих условиях:

– консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой;

– они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга;

– задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов сложно для обеих сторон).

Письмо-договор – основной вид заключения контрактов на консалтинговые услуги во многих странах. Получив предложение консалтинговой компании (консультанта), клиент письменно подтверждает его принятие. Ответное письмо клиента может ставить дополнительные условия, тогда компания (консультант) должна дать, в свою очередь, согласие на выполнение задания.

Письменный контракт. Использование письменного контракта может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также в некоторых частных компаниях). Это наилучшая форма для исключения возможности взаимного непонимания клиента и консультанта.

У клиентов может быть своя стандартная форма контракта. Консалтинговая компания также должна иметь свою форму контракта, которая используется по желанию клиента.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консалтинговая компания (консультант) или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр.

Кроме того, при любой форме контракта необходимо установить «психологический контракт», в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения.

Встречаются случаи, когда консультанту лучше отказаться от контракта, чем взяться за его выполнение. Среди таких случаев могут быть:

– Клиент просит консультанта сделать что-то неэтичное, вызывающее дискомфорт в данном проекте, или проделать что-либо тайно.

– Проект не поддерживается менеджментом консультируемой организации.

– Проект обречен на неудачу. В такой ситуации неэтично зарабатывать деньги на клиенте.

– Объем работы слишком велик по сравнению с предлагаемой оплатой.

– Проект требует дополнительного обучения, а оно не может быть осуществлено из-за дефицита времени.

– Недостаточно времени для выполнения проекта с приемлемым уровнем качества.

– Между консультантом и клиентом утрачено взаимопонимание[1].

Таким образом, финансовый консалтинг помогает компаниям принимать обоснованные решения, улучшать финансовое состояние и достигать своих целей.

Это становится возможным благодаря специализированным знаниям и профессиональному опыту консультантов, формированию независимого взгляда на финансовую ситуацию на предприятии, разработке стратегии решения поставленных задач, снижению рисков и повышению финансовой устойчивости.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и сущность консалтинга.

2. По каким признакам принято классифицировать консалтинговые услуги?

3. Какие основные группы консалтинговых услуг включает Европейский справочник-указатель, издаваемый Федерацией ассоциации консультантов по экономике и управлению FEACO?

4. Какие факторы необходимо учитывать при разработке классификации консалтинговых услуг?

---

[1] Саидов З.А., Чажаев М.И., Ялмаев Р.А. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 140 с.

5. Назовите предпосылки возникновения рынка консалтинговых услуг в мире и в Российской Федерации.

6. Какие консалтинговые структуры функционируют на территории России?

7. Каковы современные тенденции развития российского рынка консалтинговых услуг?

8. В чем особенности финансового консалтинга? Сформулируйте цели, задачи и принципы финансового консультирования

9. Каковы актуальные направления современного финансового консалтинга?

10. В каких случаях руководителям предприятий необходимо воспользоваться услугами консалтинговых компаний?

11. Что важно помнить при выборе консалтинговой компании? Сформулируйте рекомендации.

12. Каковы критерии оценки консалтинговых компаний?

13. Какие основные формы заключения контракта на оказание консалтинговых услуг возможны?

14. Опишите структуру типового договора на оказание консалтинговых услуг.

Тесты

Тест 1. Консалтинг – это:

А) 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;

Б) это консультации в области производственных отношений, связанные с оптимизацией использования финансовых ресурсов и целью обеспечения максимального дохода собственниками предприятия

В) деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций.

Тест 2. Какие виды консалтинга можно выделить:

А) финансовый, инвестиционный, управленческий, антикризисный;

Б) концессионный, Due Diligence, кадровый;

В) франчайзинговый, юридический, IT, аудиторский.

Тест 3. Финансовый консалтинг – это:

А) это предынвестиционная подготовка бизнеса, проводимая независимыми экспертами с целью проверки достоверности информации, предоставляемой будущему покупателю или инвестору;

Б) процесс оказания консультационных услуг, которые могут быть востребованы в любой сфере человеческой деятельности, а, значит, и в социальной сфере;

В) консультации в области производственных отношений, связанные с оптимизацией использования финансовых ресурсов и целью обеспечения максимального дохода собственниками предприятия.

Тест 4. Анализ финансового состояния предприятия относится к:

А) финансовому консалтингу;

Б) управленческому консалтингу;

В) финансовому и к управленческому консалтингу.

Тест 5. Этапы консалтинговых услуг:

А) выявление проблем; разработка решений, внедрение решений;

Б) диагностика, внедрение, решение проблем;

В) определение проблемы, анализ, поиск решения проблемы.

Тест 6. Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются в форме:

А) письменной форме;

Б) форме устных, разовых советов;

В) проектов.

Тест 7. При каком виде консультирования консультанты активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений:

А) обучающем;

Б) процессном;

В) экспертном.

Тест 8. При каком виде консультирования консультанты самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению:

А) обучающем;

Б) процессном;

В) экспертном.

Тест 9. При каком виде консультирования консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.:

А) обучающем;

Б) процессном;

В) экспертном.

Тест 10. В России существует много объектов консультирования, которые могут быть разделены на следующие группы:

А) по форме собственности: государственные, частные, акционерные и смешанные предприятия;

Б) по размерам: малые, средние и крупные предприятия;

В) по территориальному признаку: центральные (федеральные) и региональные административные образования;

Г) с точки зрения предмета консультирования;

Д) по методу консультирования.

Тест 11. Какие виды организаций в России обращаются за консалтинговыми услугами:

А) молодые, быстро растущие частные предприятия и банки;

Б) прогрессивно настроенные местные органы власти;

В) государственные и бывшие государственные предприятия, находящиеся в кризисной ситуации.

Г) все вышеперечисленное.

Тест 12. Когда сложился современный набор консалтинговых услуг:

А) в 1950-60-е годы;

Б) в 1950-70-е годы;

В) в 1980-90-е годы.

Тест 13. Во сколько групп объединены 84 вида консалтинговых услуг, выделенных в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту:

А) 10;

Б) 8;

В) 7.

Тест 14. Виды консалтинговых услуг (согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по менеджменту):

А) общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационная технология, специальные услуги;

Б) общее управление, администрирование, финансовое управление, управление, производство, информационная технология, специальные услуги;

В) общее управление, администрирование, управление кадрами, маркетинг, производство, антикризисное управление, финансовое управление.

Тест 15. Какие консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур и т.д.:

А) по административному управлению;
Б) по общему управлению;
В) по финансовому управлению;
Г) по управлению кадрами;
Д) по маркетингу;
Е) по организации производства;
Ж) по информационным технологиям;
З) специализированные.

Тест 16. Какие консультанты разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе:

А) по административному управлению;
Б) по общему управлению;
В) по финансовому управлению;
Г) по управлению кадрами;
Д) по маркетингу;
Е) по организации производства;
Ж) по информационным технологиям;
З) специализированные.

Тест 17. Какие консультанты занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д.

А) по административному управлению;
Б) по общему управлению;
В) по финансовому управлению;
Г) по управлению кадрами;
Д) по маркетингу;
Е) по организации производства;
Ж) по информационным технологиям;
З) специализированные.

Тест 18. Какие консультанты совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам

помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

А) по административному управлению;

Б) по общему управлению;

В) по финансовому управлению;

Г) по управлению кадрами;

Д) по маркетингу;

Е) по организации производства;

Ж) по информационным технологиям;

З) специализированные.

Тест 19. Какие консультанты занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия:

А) по административному управлению;

Б) по общему управлению;

В) по финансовому управлению;

Г) по управлению кадрами;

Д) по маркетингу;

Е) по организации производства;

Ж) по информационным технологиям;

З) специализированные.

Тест 20. Какие консультанты занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

А) по административному управлению;

Б) по общему управлению;

В) по финансовому управлению;

Г) по управлению кадрами;

Д) по маркетингу;

Е) по организации производства;

Ж) по информационным технологиям;

З) специализированные.

Тест 21. Положительные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях:

А) перенос зарубежного опыта, новая постановка задач, новые решения;

Б) хорошее владение методикой консалтинга, подготовка к выходу на зарубежных партнеров, новая деловая и общая культура;

В) высокая стоимость услуг.

Тест 22. Отрицательные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях:

А) перенос зарубежного опыта;

Б) подготовка к выходу на зарубежных партнеров;

В) высокая стоимость услуг, большие требования к организации и предварительной подготовке клиента, языковой барьер, затрудненные коммуникации в силу культурных различий, высокие требования к бытовым условиям.

Тест 23. В каких формах осуществляются услуги российских консультантов:

А) разовые консультации по основным вопросам бизнеса в России и за рубежом: консультации осуществляются в устном и письменном виде в форме вопрос-ответ как непосредственно, так и по заранее подготовленным клиентом вопросам;

Б) осуществление по заказам клиента консалтинговых проектов, включающих в себя диагностику проблем, разработку и внедрение решений;

В) проведение консалтинг - семинаров, т.е. группой работы консультантов и представителей предприятия с отрывом от производства;

Г) информационное обслуживание: по запросам клиентов могут предоставляться статистические обзоры и прогнозы развития экономики в целом и отдельных отраслей, справки о законодательных актах,

сведения о надежности потенциальных партнеров и т.д.;

Д) экспертиза: консультанты предоставляют экспертные заключения по самостоятельно подготовленным клиентом разработкам, бизнес-планам, инвестиционным проектам, схемам финансовых операции, контрактам;

Е) все вышеперечисленное.

Тест 24. Направления финансового консалтинга:

А) внедрение системы бюджетирования;

Б) построение системы бухгалтерского или управленческого учета;

В) управление капиталом, которое включает изучение консультантом ее структуры, анализ перспектив получения заемного капитала и стоимость всевозможных источников для финансирования.

Г) все вышеперечисленное

Тест 25. Главная цель финансового консалтинга:

А) финансовый анализ и финансовое планирование;

Б) выявление недостатков в финансовой деятельности компании;

В) поиск резервов улучшения финансового состояния компании, подготовка и обоснование управленческих решений.

Тема 2. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АУДИТ КАК УСЛУГИ ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА

2.1. Виды финансового консультирования

Финансовое консультирование – это помощь специалистов (финансовых консультантов) в решении различных задач, связанных с финансами. Консультант анализирует текущее положение клиента, выявляет его слабые места и предлагает стратегии по их устранению.

В России рынок финансового консультирования только развивается, поэтому найти специалистов, которые действительно помогут решить финансовые задачи, не так легко.

Как правило, для выполнения запроса нужен профильный эксперт. Например, налоговый консультант помогает с вопросами налогообложения, страховой консультант – с подбором страховок. Но есть и универсальные специалисты – финансовые консультанты.

Финансовый консультант – специалист, который помогает клиентам решать разные финансовые задачи. Его роль можно сравнить с ролью личного тренера, но в сфере финансов: он сопровождает человека на пути к устойчивому и комфортному финансовому будущему.

Финансовые консультанты могут помочь, например, с оптимизацией бюджета, накоплениями на обучение или недвижимость, инвестиционными и налоговыми вопросами, управлением долгами и другими задачами.

Консультант анализирует текущее положение клиента, выявляет его слабые места и предлагает стратегии по их устранению.

В России профессия финансового консультанта находится на стадии развития. Спрос на таких экспертов растёт, но квалифицированных специалистов всё ещё недостаточно. Это связано с высокими требованиями к образованию и опыту работы.

Например, получить международное звание CFA, которое является одним из наиболее престижных в этой области, довольно сложно. К тому же консультант несёт личную ответственность за рекомендации, которые он даёт клиенту, – неправильный совет может поставить под угрозу его репутацию.

Обычно финансовых консультантов подразделяют по направлениям их деятельности, а также по месту занятости. По направлению

деятельности выделяют обычных финансовых консультантов и инвестиционных советников.

Финансовый консультант. Занимается финансовыми задачами комплексно. Он помогает управлять личными финансами, решать вопросы, связанные с налогами, страхованием, пенсионными накоплениями, и планировать финансовое будущее клиента в целом.

В то же время есть узкопрофильные специалисты, которые работают с каким-то одним финансовым направлением, табл. 2.1.

Таблица 2.1

Направления финансового консультирования

Вид финансового консультирования	*Основные функции*
Консультант по финансовой грамотности	Обучает основам управления деньгами;
Налоговый консультант	Помогает с запросами по налогообложению;
Страховой консультант	Специализируется на выборе страховых продуктов с оптимальными условиями
Финансовый коуч	Помогает ставить финансовые цели и достигать их

Инвестиционный советник. Анализирует риски и доходность различных инвестиционных инструментов и помогает клиентам составить инвестиционный портфель. Обычно инвестиционное консультирование – следующий профессиональный уровень для финансового консультанта.

По месту занятости консультантов разделяют на сотрудников финансовых компаний и на независимых финансовых советников.

Сотрудник финансовой компании. Такие консультанты работают в банках, страховых или инвестиционных компаниях. Как правило, они предлагают своим клиентам финансовые решения из набора продуктов, который есть в компании. Часто этот набор не очень большой.

Независимый финансовый советник (НФС). Такие консультанты работают самостоятельно: либо в качестве индивидуальных предпринимателей или самозанятых, либо регистрируют бизнес как юрлицо. Их независимость позволяет предлагать финансовые решения, которые лучше подходят для решения запроса клиента и не привязаны к продуктам какой-либо финансовой компании.

Перед тем как давать рекомендации, финансовые консультанты и инвестиционные советники проводят детальный анализ ситуации клиента: собирают данные о его семейном положении, карьере, состоянии здоровья и общей финансовой ситуации.

Также в начале работы с клиентом специалисты составляют полное представление о его активах и обязательствах, анализируют семейный бюджет, оценивают основные источники денежных средств и способы их использования, определяют потенциальные риски, с которыми клиент может столкнуться, – например, это может быть потеря трудоспособности, утрата имущества или профессиональные и инвестиционные риски.

На основе собранной информации финансовые консультанты формируют «карту рисков» клиента – она служит основой для дальнейших финансовых решений.

Дальше консультант составляет индивидуальный риск-профиль – он отражает отношение клиента к риску, его финансовую устойчивость и готовность к возможным потерям. Например, в одной семье муж и жена могут сильно различаться в склонности к риску. Учитывая эти различия, консультант подбирает финансовые инструменты, которые будут соответствовать целям и предпочтениям каждого.

После всего этого в зависимости от запроса клиента финансовый консультант выполняет такие задачи, табл. 2.2.

Таблица 2.2

Услуги, выполняемые финансовым консультантом в зависимости от запроса клиента

Вид услуги	Характеристика услуги
Составляет личный финансовый план	Чтобы мечты – будь то покупка недвижимости, путешествие или накопления на образование – стали реальностью, требуется чёткий и продуманный план. Консультант помогает клиенту оценить текущее финансовое состояние, учитывает инфляцию, находит оптимальные решения и разрабатывает эффективные стратегии.
Оптимизирует кредиты и ипотеки	Например, если человек платит по ипотеке больше, чем нужно, специалист поможет рассчитать возможные переплаты и предложит варианты корректировки условий – например, рефинансирование. Это позволяет не только снизить ежемесячную финансовую нагрузку, но и сэкономить значительные суммы в долгосрочной перспективе.
Помогает спланировать накопления и инвестиции.	Консультант выявляет скрытые резервы в текущем бюджете, помогает планировать долгосрочные накопления и находить наиболее подходящие инвестиционные инструменты. При этом специалист учитывает уровень риска, доходность и надёжность каждого инструмента, предлагает клиенту сбалансированные решения
Оптимизирует налоги	Многие недооценивают возможности налоговых вычетов, в то время как они могут значительно улучшить финансовое положение. Консультант расскажет обо всех доступных льготах и поможет их оформить.
Выбирает пенсионные и страховые программы	Опытный консультант поможет подобрать страховые или накопительные программы, которые стабилизируют доходы на пенсии и помогут избежать неожиданностей.
Поддерживает при финансовых переменах	Например, финансовый консультант может помочь клиенту спланировать бюджет при смене карьеры, планировании крупной покупки или правильно распределить средства в случае неожиданного финансового притока – например, наследства или крупного выигрыша.

Профессиональные финансовые советники никогда не рекомендуют клиентам инвестировать немедленно или покупать популярные, но рисковые активы только потому, что они в моде. Главная задача специалиста – разработать индивидуальную финансовую стратегию с учётом особенностей клиента.

2.2. Финансовый аудит как способ оценки состояния и перспектив развития компании в 2025 году

В условиях кризиса собственники бизнеса хотят точно знать, как правильно и эффективно распределять затраты, куда вложить средства с наибольшей выгодой. Это вызывает необходимость проведения анализа бизнес-процессов и финансовых рисков, выстраивания оптимальной структуры управления компанией. На сегодня одна из самых востребованных услуг – финансовый аудит и финансовый консалтинг.

Профессионально проведенная аудиторская проверка финансовой отчетности зачастую выявляет резервы, благодаря которым организация может рассчитывать на дополнительную прибыль. Поэтому актуально проведение финансового аудита, с помощью которого прослеживается состояние системы документооборота и ликвидируются слабые места.

«Финансовый аудит – это комплексная проверка экономического и финансового состояния организации, проверка достоверности информации в финансовой отчетности организации, а также анализ и оценка перспектив ее развития, которая может проводиться как специалистами самой организации (внутренний аудит), так и сторонними аудиторскими компаниями по заказу руководства (независимый аудит)»[1].

На практике финансовый аудит предприятия чаще рассматривается как весьма узкое понятие, обычно включающее в себя классический обязательный аудит финансовой бухгалтерской отчетности.

Основная цель независимой аудиторской проверки – оценка правильности ведения бухгалтерского учета в проверяемой компании, а также проверка достоверности финансовой отчетности.

---

[1] Актуальные проблемы финансового контроля (аудита): сборник материалов 2-ой Международной заочной научно-практической конференции (организатор - Федеральное бюджетное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счет-ной палаты Российской Федерации» (НИИ СП)) - Москва: Научный консультант, 2024. - 380 с.

Таким образом, «финансовый аудит отвечает на глобальный вопрос: «А все ли в компании в порядке с бухгалтерским учетом?». По статистике при финансовом аудите можно найти в среднем более 65 млн искажений бухгалтерской отчетности (а при комплексном аудите из-за повышенной выборки эта цифра и вовсе 120 млн руб.), что неизбежно сказывается на размере дивидендов и других важных для руководителей и собственников показателях. Поэтому даже если законодательство не требует от компании проведения обязательного аудита – лучше не пренебрегать этой процедурой»[1].

Особенно ценно проводить аудит «с налогами» (комплексный аудит) – так называемую «репетицию налоговой проверки» – когда аудиторы наряду с бухгалтерским посмотрят и налоговый учет, оцифруют налоговые риски, выявят резервы, дадут рекомендации по устранению недочетов и помогут исправить ошибки.

Задача проведения аудиторской проверки – проанализировать доходность и эффективность, перспективы развития основной, финансовой и инвестиционной деятельности компании. Для выполнения этой задачи необходимы детальные изучение, анализ и оценка информации, представленной в финансовой отчетности организации, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ источников показал, когда в 2021 году был отменен обязательный аудит для большинства СМП (доход 400 – 800 млн р./год) за период с 1 кв. 2021 по 1 кв. 2024 «средний чек» выездной налоговой проверки вырос в 4 раза (рис. 2.1)[2].

---

[1] Бакулина, А. А. Корпоративный финансовый аудит: учебник / А.А. Бакулина, М.В. Чараева, Д.Ю. Кандаурова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2158059. - ISBN 978-5-16-020108-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2158059.

[2]https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/finansovyy-audit-kak-sposob-ocenki-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-kompanii/

Рис. 2.1. Данные по среднему налоговому чеку за 2020-2024 г.г.[1]

При любом виде финансового аудита применяются следующие методы сбора и анализа информации:

– наблюдение, инспектирование – контроль и анализ основных производственных процессов, своевременности и точности фактов отражения информации о деятельности организации. В процессе наблюдения выборочно проверяются учетные регистры, правильность оформления первичной документации, точность и своевременность отражения движения имущества организации;

– проведение устных и письменных опросов сотрудников организации;

– инвентаризация – участие в плановой инвентаризации организации, наблюдение за порядком ее проведения, либо проведение контрольных выборочных проверок соответствия фактического наличия имущества данным, отраженным в учетных регистрах и отчетности компании;

– оценка эффективности работы организации, фактического состояние активов и фондов, системы внутреннего контроля;

[1]https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/finansovyy-audit-kak-sposob-ocenki-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-kompanii/

– подтверждение информации, отраженной в учетных регистрах с привлечением внешних источников – банков, дебиторов и кредиторов, иных лиц с целью подтверждения информации об остатках на счетах, состоянии расчетов, наличии претензий и обязательств;

– аналитические процедуры – систематизация полученных в процессе аудита данных, оценка несоответствия отраженных в финансовой отчетности данных фактическим значениям и существенность выявленных отклонений.

Аналитические процедуры являются важным инструментом в аудите, позволяющим выявить потенциальные ошибки и несоответствия, обнаружить возможные риски и проблемы в учетной системе компании, оценить достоверность финансовой отчетности.

Различают внешний и внутренний финансовый аудит, рис. 2.2.

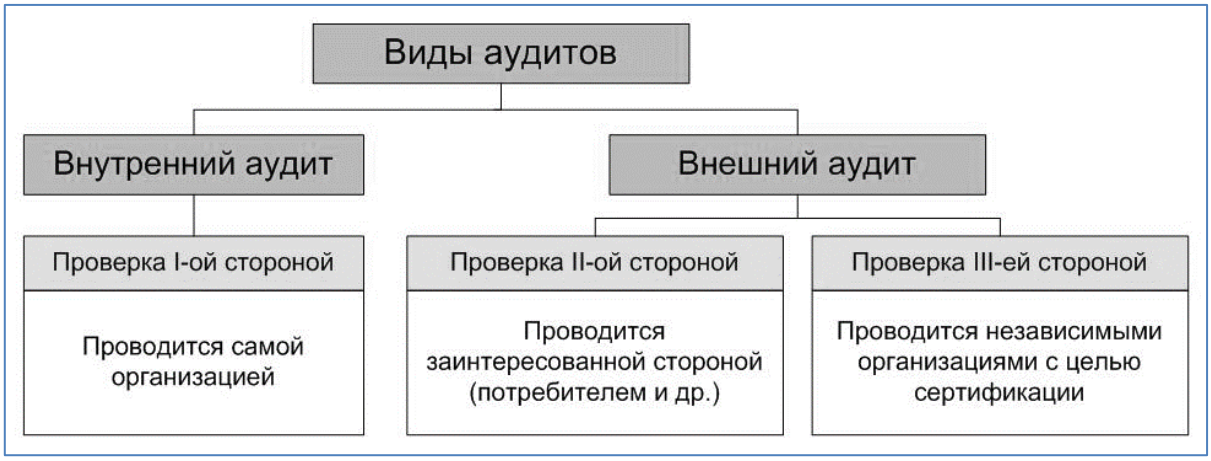

Рис. 2.2. Виды финансового аудита

Внутренний финансовый аудит

В нашей стране внутреннему аудиту финансовой отчетности уделяется пока меньше внимания, чем он заслуживает. В настоящее время формирование структуры внутреннего аудита и наличие в совете директоров комитета по аудиту является обязательным только в публичных акционерных обществах (ПАО) (п. 3 ст. 64, п. 2 ст. 87.1 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»)[1]. Требования о

[1]Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

наличии комитета по аудиту совета директоров позволяют ПАО разместить ценные бумаги в котировальных списках первого и второго уровня, что позволяет обеспечивать повышенный спрос и тем самым высокую ликвидность ценных бумаг.

Внутренний финансовый аудит – простыми словами это «форма комплексного контроля экономического и финансового здоровья, проводимая внутри организации, в процессе которого на основе анализа внутренней документации и применения специальных методов аудита контролируются звенья управления и различные сферы финансовой деятельности компании»[1].

В письме Банка России от 15.04.2019 № ИН-06-28/35 «О некоторых вопросах применения Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»[2] подчеркивается роль системы управления рисками и внутреннего контроля, которые «»должны быть направлены на достижение поставленных перед обществом стратегических целей, а также обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков».

Надлежащая организация внутреннего аудита позволяет обеспечить должное функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля общества.

Осуществлением внутреннего финансового аудита занимается специальный отдел, который работает в составе проверяемой компании подчиняется непосредственно руководству или собственникам компании, а его сотрудники имеют необходимые компетенции и навыки. Такая проверка необходима руководству и проводится по его инициативе. Основная цель такой проверки – иметь возможность изучить и проанализировать реальное состояние дел в их организации. На основе полученной в ходе финансового аудита информации руководство разрабатывает пути улучшения работы организации.

---

[1] Бакулина, А. А. Корпоративный финансовый аудит: учебник / А.А. Бакулина, М.В. Чараева, Д.Ю. Кандаурова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2158059. - ISBN 978-5-16-020108-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2158059.

[2] Письмо Банка России от 15.04.2019 N ИН-06-28/35 «О некоторых вопросах применения Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

Внутренний аудит может проводиться за любой период деятельности и в любое время. В процессе первичная документация и учетные регистры проверяются обычно, в зависимости от целей проверки, сплошным или выборочным способом. При необходимости проводятся контрольные инвентаризации имущества компании.

По итогам проверки руководству предоставляется отчет с выявленными нарушениями, рисками, их влияние на принятие решений и на эффективность деятельности компании, рекомендациями по устранению выявленных рисков. Такой отчет может использоваться только внутри организации и не предоставляется внешним пользователям. Деятельность внутренних аудиторов носит консультационный характер.

Внутренние аудиторы хорошо знакомы со структурой компании, ее бизнес-процессами. С одной стороны, это дает возможность провести глубокий анализ деятельности предприятия, а с другой – может вызывать сомнения в объективности и независимости представленных результатов.

Внешний финансовый аудит организации

Внешний аудит в свою очередь делится на:

1. Обязательный – всесторонний анализ деятельности организации с выражением мнения о достоверности данных бухгалтерской отчетности, является обязательным для отдельных предприятий на законодательном уровне.

2. Инициативный – проводится добровольно, но также независимыми специалистами сторонней организации. Такой вид проверки может заказать любая компания, даже если аудит для нее не обязателен.

На практике часто бывают ситуации, при которых проведение инициативного финансового аудита компании является необходимым, например:

- чтобы оценить компетентность и работу штатных бухгалтеров в разрезе правильного ведения бухгалтерского учета;
- в случае смены финансового директора, главного бухгалтера или директора организации;
- для проверки экономической финансовой отчетности перед сдачей ее в государственные органы;
- в преддверии налоговой проверки;
- при желании уменьшить судебные риски;

- при возникновении долгов и больших издержек производства;
- если руководство планирует продать или приобрести работающий бизнес;
- перед привлечением дополнительных сторонних инвестиций.

Инициатором проведения проверки могут быть учредители, инвесторы, кредиторы.

Компания, взявшая на себя обязательства по проведению финансового аудита, обеспечивает проверяемой организации следующие услуги:

- полное исследование структуры активов и пассивов проверяемой компании, доходов и расходов по каждому их типу и отдельно по каждому виду финансовой деятельности;
- анализ финансовых коэффициентов, стоимостных оценок и признания обязательств и активов;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- изучение положений учетной политики, включая условные значения и оценки;
- выявление элементов, лежащих в основе финансовых итогов компании за последние годы и оказывающих существенное влияние на ее финансовые результаты;
- анализ движения финансовых средств за период проверки, а также факторов, оказывающих на него значительное влияние, выявление скрытых резервов;
- при необходимости проведение контрольных инвентаризаций имущества компании аудит финансовых результатов;
- выработка комментариев к прогнозам руководства компании относительно перспектив развития ее финансовой деятельности;
- соотнесение этих прогнозов с объемом продаж и общим финансовым состоянием компании.

Значимость аудиторского заключения для компании

Лучшим подтверждением надежности и честности компании в современном деловом мире служит заключение независимого аудитора о достоверности финансовой и бухгалтерской отчетности. Кроме того, аудиторское заключение необходимо для подтверждения имиджа и деловой репутации компании при заключении договоров и соглашений с партнерами или различными кредитными организациями.

Если компания подлежит обязательному аудиту финансовой и бухгалтерской отчетности, получить аудиторское заключение является ее обязанностью.

Уточнить является аудит для компании обязательным или нет, можно, обратившись к аудиторам. Они помогут сориентироваться: какие организации подлежат обязательному аудиту. Также Минфин РФ ежегодно на своем сайте публикует перечень видов компаний, попадающих под обязательный аудит (в подразделе сайта Министерства финансов «Обязательный аудит» раздела «Общая информация»).

Аудиторское заключение выдается только по итогам внешнего финансово аудита, который проводится независимой аудиторской организацией.

В соответствии со ст. 6 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Аудиторское заключение – документ, предназначенный для внутренних и внешних пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемых лиц, который содержит выраженное мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица»[1].

По результатам аудиторского заключения руководитель организации принимает решение о необходимости конкретных действий. Как правило, после принятых мер и исправления ошибок, выявленных по итогам аудиторской проверки, налоговые органы не налагают штрафы при проведении плановых проверок. Таким образом, компаниям удается избежать значительных финансовых потерь.

Кроме того, аудиторское заключение дает компании дополнительные конкурентные и инвестиционные преимущества:

- отчетность, подтвержденная аудиторским заключением (АЗ), вызывает больше доверия у ее пользователей (многие крупные партнеры требуют от более мелких АЗ по бухгалтерской отчетности в качестве подтверждения их благонадежности);
- в непростой текущей ситуации многие компании обращаются в кредитные организации, которые также часто требуют аудиторское

[1]Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «Об аудиторской деятельности». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

заключение как подтверждение платёжеспособности и финансовой устойчивости компании;

- как правило АЗ требуется для участия в тендерах.

Кто вправе проводить внешний аудит финансовой отчетности?

Аудиторские услуги могут осуществлять:

– аудиторские организации – коммерческие юридические лица;

– индивидуальные аудиторы – индивидуальные предприниматели с квалификационным аттестатом аудитора.

При этом для того, чтобы заниматься независимым финансовым аудитом, такие компании и ИП должны быть членами саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество». Аудиторские услуги можно оказывать только с даты внесения сведений о соответствующем юрлице или ИП в реестр аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество».

Аудиторская деятельность осуществляется в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА), которые являются обязательными для аудиторских организаций, аудиторов, саморегулируемой организации аудиторов и ее работников.

Кто вправе заказывать внешний финансовый аудит организации?

Аудиторское заключение представляется аудиторской организацией, индивидуальным аудитором только лицу, заключившему договор оказания аудиторских услуг – руководству (собственникам) компании. В зависимости от формы деятельности организации это могут быть:

– собственники компании;

– участники собрания акционеров;

– совет директоров;

– члены производственного кооператива;

– наблюдательный совет;

– исполнительные органы.

Независимый финансовый аудит необходим и руководителям организаций для объективной оценки эффективности финансовой деятельности и бизнеса.

В соответствии со ст. 5 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» «аудит становится обязательным при соответствии компании финансовым и иным показателям»[1].

Проводить обязательный аудит бухгалтерской отчетности может только аудиторская организация.

На основании п. 5 ст. 18 Закона от 06.12.2011 N 402- ФЗ «аудиторское заключение, полученное по результатам обязательного аудита, должно быть предоставлено в налоговую в срок не позднее10 рабочих дней с даты выдачи заключения. Но это нужно сделать до 31 декабря года, следующего за отчетным»[2].

Порядок проведения аудита

При проведении финансового аудита, как инициативного, так и обязательного организации можно выделить основные этапы:

– предварительное планирование – знакомство с проверяемой компанией, анализ системы внутреннего контроля субъекта, определение объема и видов работ, разработка задач проверки, определение стоимости услуг аудита, подписание договора; распределение обязанностей между специалистами-аудиторами по утвержденной программе;

– составление плана аудита, включающего последовательность и характер работ, разработку программы проверки, глубина выборки, уровень существенности выявленных нарушений;

– непосредственно аудит – анализ бухгалтерской и финансовой отчетности, учетной политики, проверка ее на соответствие нормам и стандартам законодательства, выборочная проверка первичной документации и учетных регистров, расчета налогов и сборов, сбор информации о деятельности компании из внешних источников (банков, контрагентов заключений ранее проведенных проверок контролирующих органов);

---

[1] Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «Об аудиторской деятельности». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

[2]Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

– составление аудиторского отчета – документа, содержащего полные данные обо всех обнаруженных в ходе проведения финансового аудита нарушениях, отклонениях, пропусках, ошибках и недостатках, налоговых рисках, а также выводы и рекомендации аудиторов по их устранению и уменьшению;

– выдача аудиторского заключения – официальная оценка достоверности информации, представленной в финансовой отчетности компании.

Состав и результаты финансового аудита организации

По результатам аудита финансовой отчетности организации ее руководство получает:

– независимое экспертное мнение о платежеспособности, доходности компании, оборачиваемости ее капитала;

– полный отчет обо всех интересующих его факторах (стоимости чистых активов компании, состоянии дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе по займам и кредитам, долгосрочных и краткосрочных финансовых инвестициях, операциях с взаимозависимыми лицами, неучтенных обязательствах, выявленных резервах, объеме продаж и материальных запасов и др.).

Аудиторское заключение – официальный документ, предназначенный для внутренних и внешних пользователей, подтверждающий достоверность данных в финансовой отчетности организации.

Таким образом, аудит финансовой деятельности компании позволяет объективно оценить общую финансовую эффективность бизнеса, определить, куда и в каких объемах уходят денежные потоки компании, оптимизировать финансовую деятельность, а также оценить компетентность внутренней финансовой службы, устранить недостатки, выявить скрытые резервы и привлечь внешних инвесторов для развития бизнеса.

Аудиторское заключение подписывается руководителем аудиторской организации или уполномоченным им лицом, имеющим квалификационный аттестат аудитора, а также руководителем аудита, индивидуальным аудитором.

2.3. Бухгалтерский учет как вид финансового консалтинга

Бухгалтерский учет и налогообложение – сферы деятельности, в которых непросто разобраться неподготовленному специалисту. Подчас и перед опытными бухгалтерами встают трудновыполнимые задачи. Законодательные нормы, регулирующие эти отрасли, постоянно меняются, что вносит дополнительную путаницу в и без того сложную работу. При этом не каждая компания может себе позволить иметь в штате бухгалтерский отдел или отдать эту часть деятельности на аутсорсинг.

В таких случаях на помощь приходят компании, которые предоставляют бухгалтерские консультации. Это не полноценный аутсорсинг бухгалтерии, а содействие в решении определенных задач на постоянной или временной основе. Консультанты не будут делать за вас всю работу, но помогут справиться с затруднениями и проконтролируют правильность ваших действий. Соответственно, и стоят такие услуги дешевле, чем полное бухгалтерское сопровождение.

Итак, в каких же случаях могут потребоваться консультации по бухгалтерскому и налоговому учету?

Ситуация 1: в штате нет бухгалтера. Компаниям, работающим в отраслях малого и среднего бизнеса, часто невыгодно нанимать постоянного сотрудника. Для него нужно выделить рабочее место, регулярно выдавать ему зарплату, премии, оплачивать больничные и отпуска. Аутсорсинг бухгалтерского отдела тоже обходится недешево. В целях экономии руководители компаний с небольшими оборотами нередко предпочитают вести бухгалтерский учет и отчетность самостоятельно. Но, поскольку это не является их профильной специальностью, решение многих вопросов может представлять сложность и ошибки в этом случае далеко не редкость. Бухгалтерские услуги по аудиту и консультации помогут избежать проблем.

Ситуация 2: штатный бухгалтер есть, но руководство сомневается в его компетентности. Найти грамотного специалиста, который будет непрерывно следить за последними изменениями в мире бухгалтерского учета и налогового законодательства, не так уж просто.

Это вовсе не значит, что в случае таких сомнений действующего бухгалтера непременно нужно уволить. Поиски нового сотрудника отнимут массу времени, а результат заранее гарантировать невозможно. Не исключено, что у штатного специалиста есть перспективы, но иногда его работу необходимо контролировать. Для этого и нужны консультации по бухгалтерскому учету.

Ситуация 3: компания столкнулась в работе с непривычными формами деятельности, например открывает новое направление или берет в лизинг оборудование. Даже грамотный и ответственный бухгалтер, столкнувшись лицом к лицу с нестандартной задачей, рискует растеряться. Консультант поможет бухгалтеру или сотруднику, отвечающему за ведение бухгалтерского учёта, убедиться в правильности своих действий, а при необходимости подскажет, как правильно оформить документы.

Ситуация 4: ожидается налоговая или другая проверка, в связи с чем руководство компании хочет дополнительно убедиться в том, что с бухгалтерскими документами все в порядке.

Ситуация 5: временно увеличилась нагрузка (например, начался активный сезон продаж) – штатные бухгалтеры не в состоянии справиться с ней своими силами.

Ситуация 6: в штат принят новый бухгалтер. При этом может оказаться, что предыдущий сотрудник выполнял свою работу неудовлетворительно. В этом случае требуется полностью восстанавливать бухгалтерский учет и без услуг опытных специалистов не обойтись.

Но консультации по ведению бухгалтерского и налогового учета могут понадобиться не только в описанных выше ситуациях. Услуга пригодится любому руководителю, который хочет быть уверен в правильности отчетности. Компании, специализирующиеся на бухгалтерском консалтинге, имеют большой опыт в этом деле и отлично разбираются в юридических тонкостях налогового законодательства. Прибегнуть к их услугам имеет смысл всем, кто хочет добиться более эффективного ведения бухучета и законным путем уменьшить налоговые выплаты.

Компании, предлагающие бухгалтерские консультации для юридических лиц, оказывают широкий перечень услуг. Они различаются как по форме сотрудничества с клиентами, так и по видам деятельности. Бухгалтерские консультации могут быть:

– разовыми (например, компании требуется однократно провести аудит бухучета);

– периодическими (клиент приобретает абонемент на несколько обращений);

– постоянными (заключается договор на бухгалтерские консультации с определенным сроком действия, например на год, – в течение этого периода специалисты компании непрерывно консультируют клиента по вопросам бухучета и налогообложения).

Какой вариант сотрудничества выбрать, зависит от потребностей компании-клиента. Если стоит задача подготовиться к налоговой проверке – достаточно будет разовой консультации, а при необходимости контролировать работу штатного бухгалтера имеет смысл заключить договор на длительное обслуживание.

Бухгалтерский консалтинг – это крупная сфера деятельности, внутри которой можно выделить несколько направлений услуг.

1.Выработка учетной политики предприятия.

Так называется совокупность методов ведения бухгалтерского и налогового учета, принятая в конкретной организации. Консультанты составляют приказ об учетной политике, который включает две части. Положения для бухгалтерского учета определяют, например, как рассчитывать отчисления по амортизации основных средств, как учитывать расходы по доставке материалов, по какой стоимости списывать выбывшие материально-производственные ресурсы. Вторая часть приказа об учетной политике, касающаяся налогового учета, регламентирует способ признания расходов и доходов (начисление или иное), создание резервов и так далее.

2.Организация бухгалтерского и налогового учета.

Иногда требуется постановка процесса с нуля, например в новой фирме. В других случаях стоит задача восстановления учета. Такая ситуация возникает, когда бухгалтер, недавно принятый в штат компании, обнаруживает многочисленные погрешности в работе своего предшественника. Нередко оказывается, что документы составлены с ошибками, а некоторые из них вовсе утеряны. В результате новому

бухгалтеру приходится тратить дополнительное время на восстановление порядка вместо того, чтобы решать актуальные текущие вопросы. Специалисты из консалтинговой компании помогут быстро «реанимировать» бухгалтерский и налоговый учет.

3. Расчет оплаты труда персонала.

Виды заработной платы и способы ее начисления различаются в разных организациях. Они зависят от сферы и специфики деятельности компании, применяемой кадровой политики. Самые распространенные системы начисления зарплаты – повременная (по окладу или тарифу) и сдельная (процент от результатов труда). В дополнение к этому существуют премии, надбавки, доплаты за сверхурочные часы и работу в выходные дни. Кроме того, бухгалтер должен рассчитывать вычет НДФЛ, взносы в ПФР и другие социальные фонды.

4.Контроль работы бухгалтерии.

Должность главного бухгалтера по степени ответственности не уступает руководительской. Помимо высокой профессиональной компетенции и опыта, она требует добросовестности и честности. Случается, что руководитель или собственник по той или иной причине не имеет должного доверия к главному бухгалтеру. От ошибок не застрахованы даже самые компетентные специалисты, поэтому аудит бухгалтерского учета никогда не бывает лишним. Имеет смысл проводить его до сдачи отчетности в контролирующие органы, а также раз в год для подведения итогов.

5.Проведение сверки с налоговыми инспекциями.

Любой налогоплательщик имеет право запрашивать в налоговом органе сведения о статусе своих расчетов с бюджетом. Сверки позволяют понять, существуют ли у компании долги по налогам, есть ли переплаты, не допущены ли ошибки какой-либо из сторон. Порой бухгалтеры не знают, как правильно прочитать акт сверки. Бывает и так, что возникают сложные нестандартные вопросы, для решения которых штатным сотрудникам не хватает опыта. В таких случаях помогают бухгалтерские и налоговые консультации.

6.Проверка налоговой отчетности.

Ее проводят с разными целями, например: взять крупный кредит или принять участие в тендере, а для этого нужно доказать банку или заказчику, что у компании нет проблем с налогами. Контроль налоговой отчетности выполняется и в рамках проверки работы бухгалтера.

Независимые консультанты помогут убедиться в том, что декларации составлены правильно. Еще одна цель налогового аудита – выявить слабые места в отчетности и законным путем снизить выплаты в ФНС.

7. Сопровождение налоговых проверок.

Опыт профессионалов поможет должным образом подготовиться к мероприятию, вовремя устранить ошибки и недочеты в документации. При необходимости консультанты также могут представлять интересы клиента в ФНС.

2.4. Организация финансового контроля на предприятии

Финансовый контроль на предприятии – совокупность процедур, исключительно значимых с точки зрения повышения эффективности корпоративного управления, обеспечения роста и прибыльности бизнеса.

Вне зависимости от конкретной разновидности финансового контроля на предприятии существует ряд ключевых условий, необходимых для его успешного проведения. А именно:

– наличие необходимой документально-правовой базы (локальных НПА);

– наличие инфраструктуры (ПО, средств связи, документирования процедур контроля);

– наличие требуемых компетенций у сотрудников, участвующих в контроле.

Значимость элементов, относящихся к первой из трех перечисленных нами позиций, важна с точки зрения внутрикорпоративной легитимизации финансового контроля.

Субъекты финансового контроля должны решать свои задачи, опираясь на действующий локальный нормативный акт. Он может, во-первых, удостоверять полномочия конкретного специалиста или их группы, чтобы у других сотрудников фирмы не было вопросов относительно их действий, а во-вторых – включать регламенты, следуя которым субъект финансового контроля должен выполнять свою работу.

– Финансовый контроль на предприятии – это, прежде всего, работа с информацией, которая должна где-то фиксироваться, куда-то передаваться, кем-то изучаться и интерпретироваться. Для этих целей

нужна специальная инфраструктура – для фиксации, передачи и интерпретации данных, получаемых в ходе финансового контроля.

Финансовый контроль на предприятии – это совокупность процедур, требующих в достаточной мере высокой квалификационной подготовки сотрудников. Те специалисты, которые выполняют функции проверяющих, должны иметь компетентное понимание тех участков бизнес-процесса, которые коррелируют с принятыми решениями по управлению капиталом и потому исследуются в процессе проверки.

Рассмотрим далее, в какой структуре может быть представлен корпоративный финансовый контроль.

Современные исследователи выделяют следующие основные элементы структуры корпоративного финансового контроля, рис. 2.3:

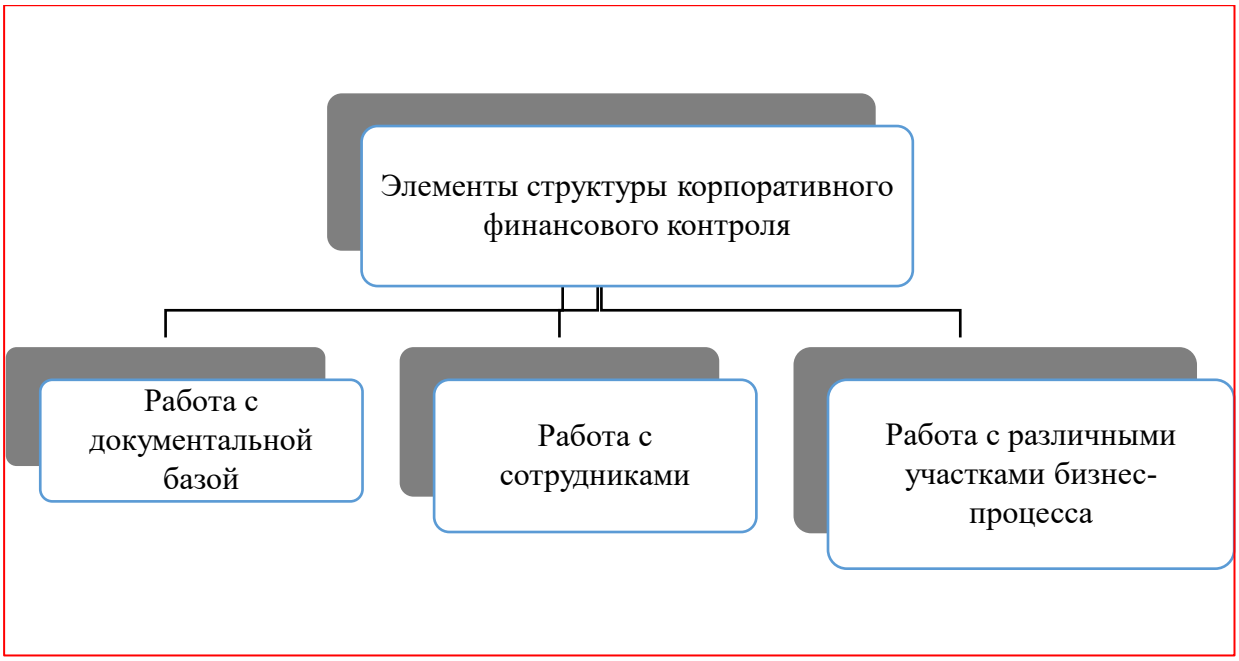

Рис. 2.3. Структура корпоративного финансового контроля

Первый элемент финансового контроля предполагает:

– исследование документов на предмет корректности заполнения, актуальности используемых форм, наличия логики в отражении фактов об управлении капиталом предприятия;

–исследование документов на предмет их подлинности, комплектности;

– сравнительный анализ документов, сопоставление с эталонными образцами источников.

Что касается работы на уровне отдельных участков бизнес-процессов, структура финансового контроля может предполагать:

– анализ эффективности инвестирования финансов корпорации – в аспекте фондоотдачи, корреляции вложений с рентабельностью, оборачиваемостью и иными показателями;

– анализ производительности основных фондов и труда;

– анализ финансовой устойчивости компании, ее платежеспособности по кредитам и иным обязательствам.

Финансовый контроль в аспекте работы с сотрудниками может включать:

– проверку уровня квалификации специалистов, отвечающих за управление капиталом на предприятии;

– выявление фактов недобросовестного отношения сотрудников к решению задач, связанных с управлением корпоративными финансами;

– выработку мер, направленных на стимулирование повышения квалификации специалистов, участвующих в управлении капиталом на предприятии, а также на повышение уровня личной ответственности сотрудников фирмы за выполнение своих трудовых обязанностей.

Специфика субъектов корпоративного финансового контроля представлена на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Субъекты финансового контроля на предприятии

Что касается субъектов первого типа, здесь речь идет главным образом о самоконтроле. Его применение свойственно небольшим предприятиям, ИП, которые сами выполняют значительный объем работы, связанной с бизнесом.

Внутрикорпоративными структурами, отвечающими за финансовый контроль на предприятии, могут быть специальные отделы – по контролю качества управления корпоративным капиталом, различные бухгалтерские либо аналитические подразделения компании. Подобный подход к организации финансового контроля – когда главная роль отводится внутрикорпоративным субъектам, которые формируются наемными сотрудниками, – характерен для средних организаций.

В свою очередь обеспечение эффективного финансового контроля на крупном предприятии может потребовать участия юридически независимых субъектов либо тех, которые формируются в рамках штата фирмы, но не при участии наемных сотрудников, а в соответствии с распоряжениями собственника.

Объекты корпоративного финансового контроля

Главный объект финансового контроля на предприятии – это система принятия решений по управлению корпоративным капиталом. Она состоит из следующих ключевых элементов, рис. 2.5.

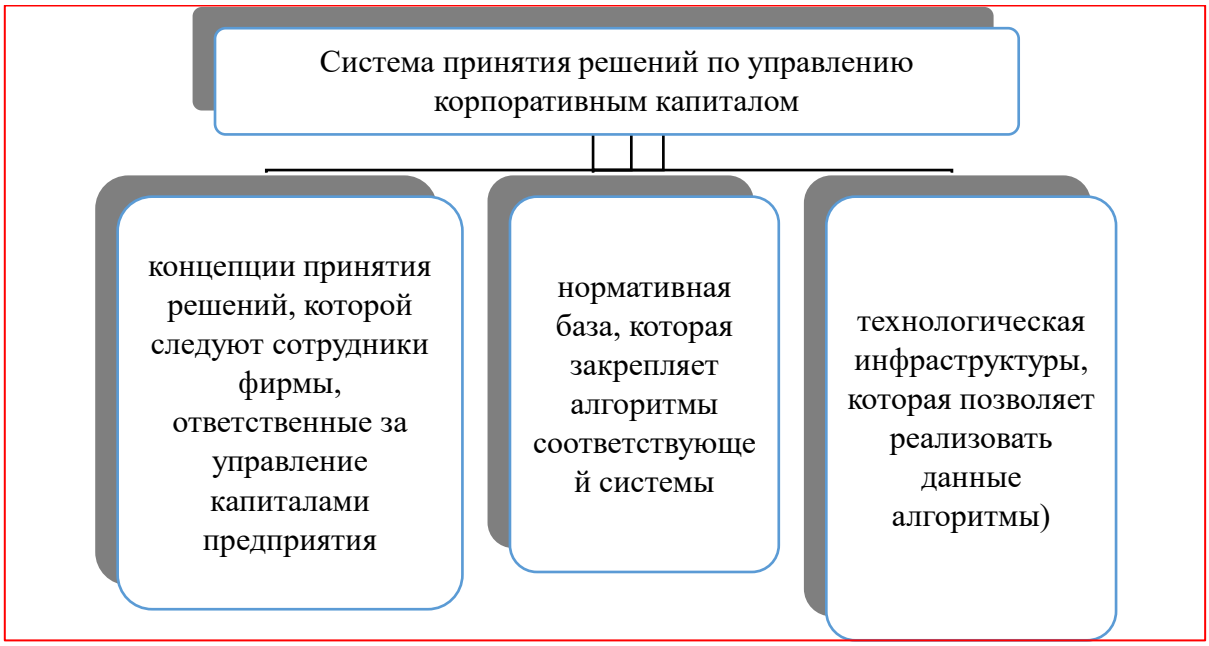

Рис. 2.5. Ключевые элементы системы принятия решений по управлению корпоративным капиталом

Нормативная база может быть представлена НПА, принятыми на различных уровнях – федеральном, региональном, муниципальном, а также локальными источниками права, инструкциями, пояснительными записками.

Технологическая инфраструктура, используемая в рамках управления капиталами в корпорации, – это, прежде всего, бухгалтерское ПО, программы для удаленного взаимодействия с банками и платежными системами, ПО для отправки отчетности и осуществления документооборота внутри организации и с другими субъектами правоотношений в различных сферах.

Объектами финансового контроля на предприятии также могут быть:

– стоимостные и натуральные производственные показатели;

– статистические данные, отражающие, к примеру, темпы продаж;

– характеристики ключевых клиентов, социальных групп покупателей, поставщиков, партнеров.

В состав объектов финансового контроля в принципе могут быть включены любые компоненты бизнес-процесса, способные охарактеризовать эффективность управления корпоративным капиталом.

Но для чего руководству фирмы либо специалистам, ответственным за финансовые вопросы бизнеса, требуется осуществлять финансовый контроль? Рассмотрим его основные цели, рис. 2.6.

Первая из целей финансового контроля на предприятии, отмеченная в перечне, важна с точки зрения легитимизации бизнес-процессов – в аспекте наличия документально оформленных лицензий, разрешений, патентов, корректного формирования отчетности (требуемой по закону, составляемой в силу пожеланий собственников компании либо предназначенной для инвесторов, банков и партнеров фирмы).

Вторая из отмеченных выше целей финансового контроля значима для предприятия с точки зрения обеспечения стабильности бизнес-процессов – тогда, когда их осуществление напрямую зависит от уровня компетентности, ответственности и опыта сотрудников.

Третья из отмеченных нами целей важна, прежде всего, для повышения технологической конкурентоспособности предприятия. Качество инфраструктуры, используемой при реализации решений по

управлению финансами фирмы, предопределяет объем затрат на соответствующую реализацию с точки зрения времени, компенсации труда персонала, расходов на поддержание функциональности программно-аппаратных компонентов данной инфраструктуры.

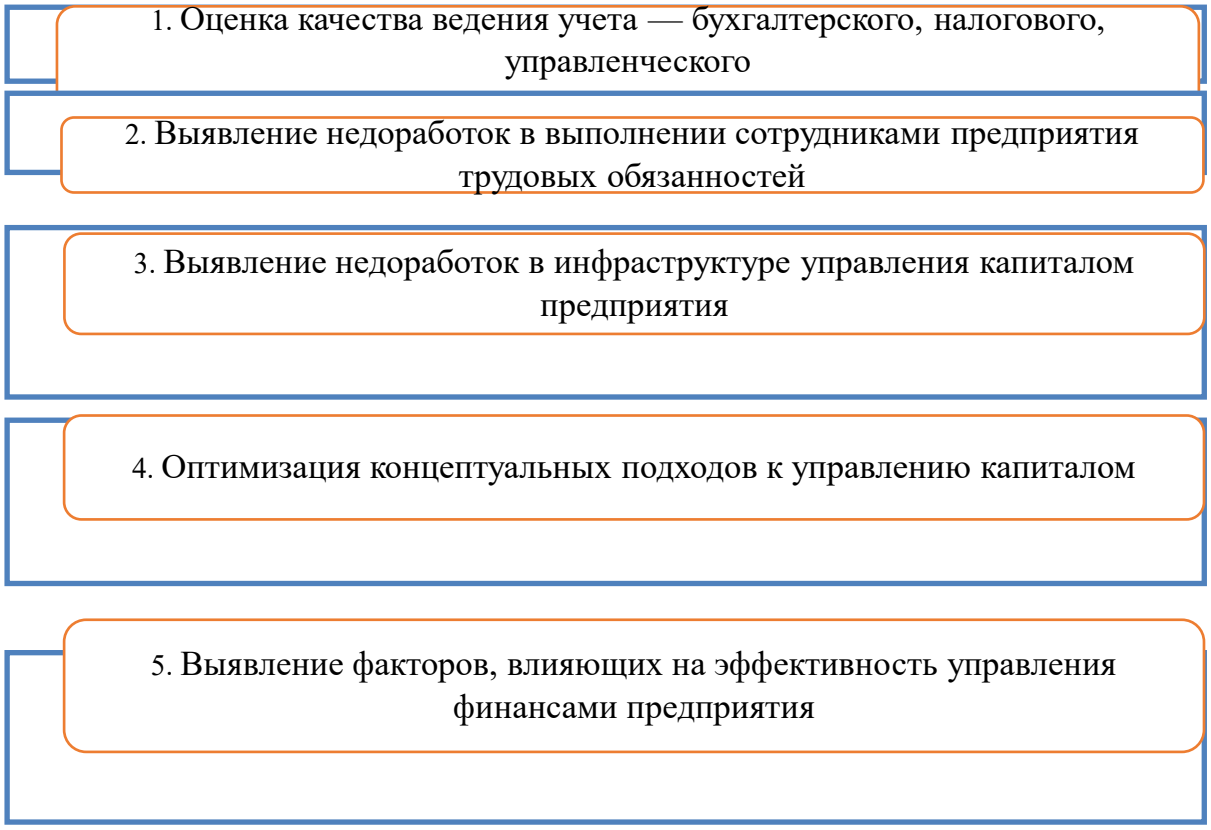

Рис. 2.6. Цели корпоративного финансового контроля

Финансовый контроль позволяет также выявить потенциал для улучшения концептуальных подходов руководства фирмы к управлению капиталами предприятия. Как правило, при этом определяются также факторы, влияющие на успешность реализации принятой концепции.

Распоряжение финансовыми ресурсами корпорации, их инвестирование в те или иные фонды чаще всего основано на методах и подходах, формирующих некую концепцию, которая время от времени может корректироваться – в зависимости от результатов использования соответствующих методов и подходов. А выявить данные результаты помогает финансовый контроль на предприятии.

Успешное достижение отмеченных выше целей предопределяет формирование еще одной. Речь идет о такой цели, как определение мер, направленных на:

– повышение эффективности учета;

– повышение компетенций сотрудников;

– оптимизацию инфраструктуры управления корпоративным капиталом;

– корректировку концептуальных принципов работы с финансами на предприятии;

– выработку концепций по усилению активности использования позитивных факторов управления капитала и снижению зависимости бизнес-процессов от негативных факторов.

Рассмотрим *ключевые методы* корпоративного финансового контроля.

Существует большое количество подходов к определению данных методов. Заслуживает внимания концепция, в соответствии с которой таковые можно классифицировать в рамках следующих основных групп, рис. 2.7.

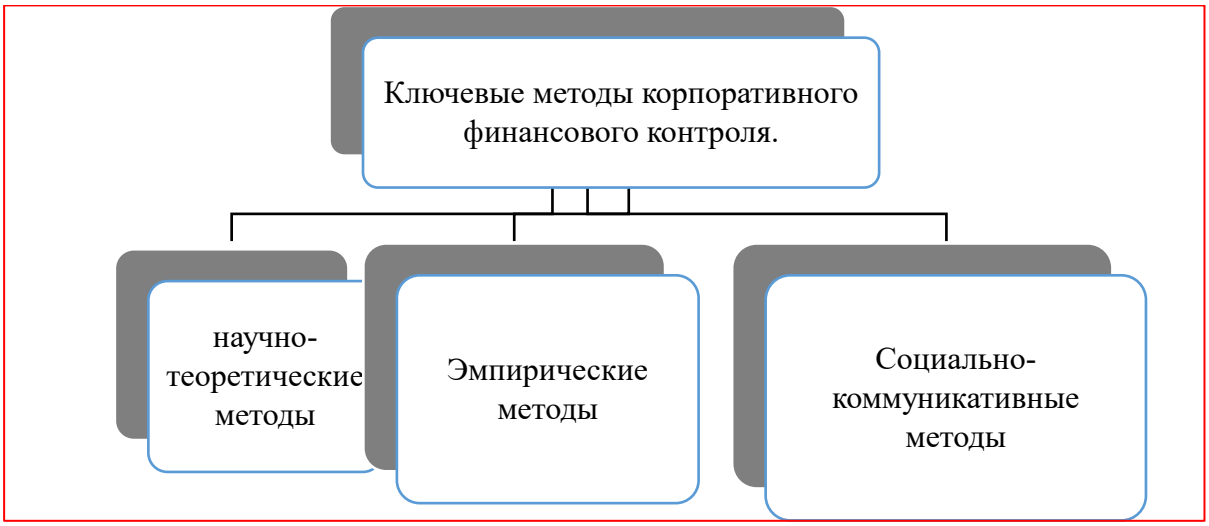

Рис. 2.7. Методы корпоративного финансового контроля

Методы первого типа представляют собой совокупность подходов к сбору необходимой информации о положении дел на предприятии в части управления корпоративными финансами, а также к ее интерпретации. Примеры научно-теоретических методов, которые могут быть в данном случае использованы:

– анализ;
– моделирование;
– статистика.

Применение научно-теоретических методов финансового контроля в организации позволяет ответить на вопрос, что нужно сделать для того, чтобы оценить качество управления корпоративными финансами (что проанализировать, смоделировать, отразить статистически).

Социально-коммуникативные методы необходимы в части выстраивания конструктивной системы взаимодействия субъектов финансового контроля и тех людей, которые имеют отношение к объектам контролируемой деятельности. Примеры таких методов отражены на рис. 2.8.

Рис. 2.8. Социально-коммуникативные методы

Социально-коммуникативные методы важны с точки зрения ответа на другой вопрос: как обеспечить корректную оценку качества управления корпоративными финансами. В определяющей степени это зависит от действий людей, работающих в компании – не только проверяющих, но и тех, кого проверяют.

Эмпирические методы финансового контроля на предприятии представлены совокупностью практических действий субъектов контроля, которые могут сопровождаться использованием инфраструктуры, необходимой для решения поставленных задач. Примеры эмпирических методов рассмотрены на рис. 2.9.

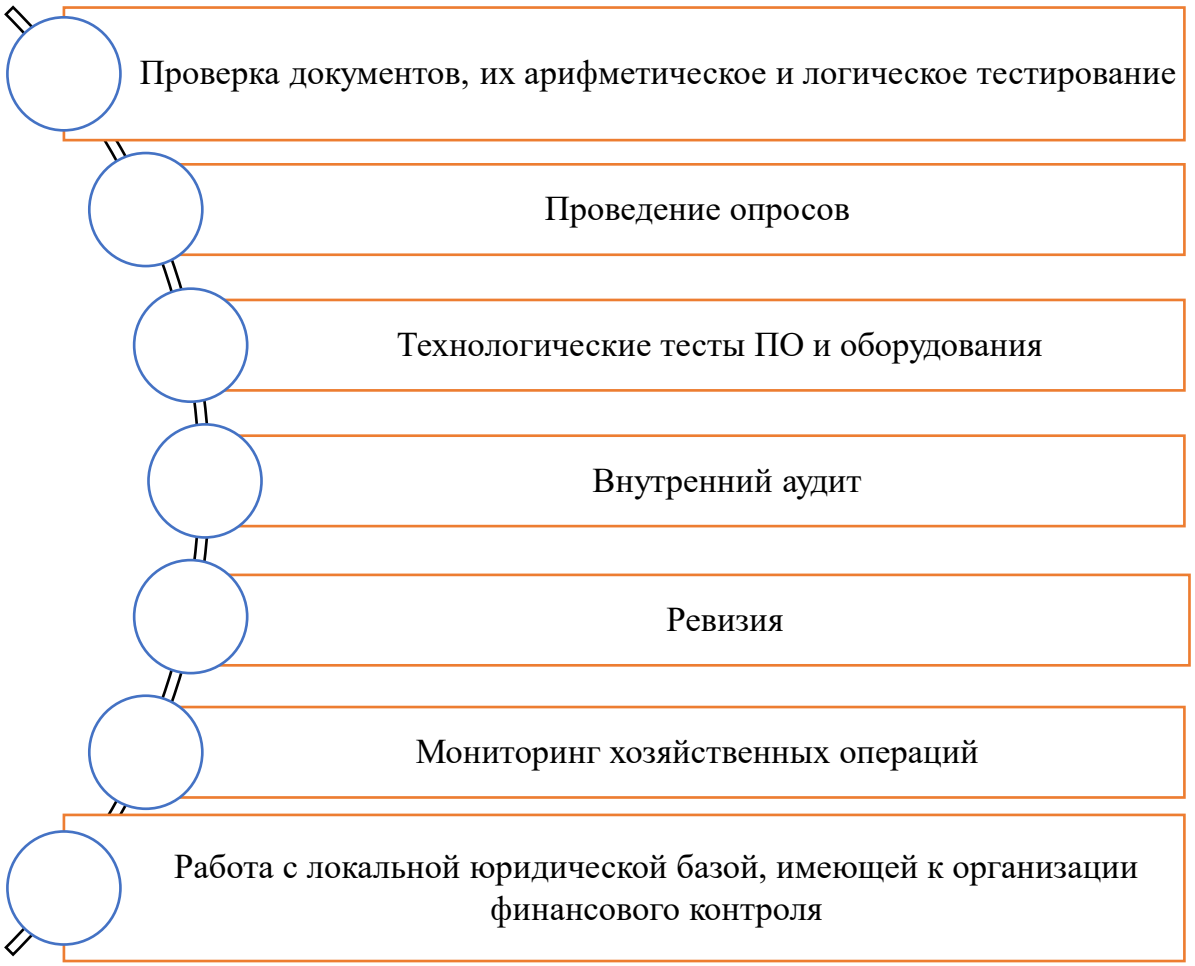

Рис. 2.9. Эмпирические методы

Эмпирические методы отвечают на вопросы, каким образом можно оценить качество управления корпоративным капиталом, с помощью каких технологических, правовых, управленческих подходов и инструментов субъекты финансового контроля должны решать поставленные задачи. Данные методы в практическом аспекте дополняют те, что определены на уровне научно-теоретических методов.

2.5. Экономический контроль: понятие и сущность

В условиях рыночной экономики существует потребность в формировании полной и достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций, независимо от формы собственности.

По мнению отечественных ученых и специалистов, в российской экономике велик удельный вес теневого оборота. Это обусловлено тем, что систематически занижаются объемы реализации продукции и затраты на нее, не показывается в отчетности реальная заработная плата, неэффективно расходуются средства из федерального и местных бюджетов, допускаются другие нарушения финансовой дисциплины. Все перечисленное, безусловно, сказывается на формировании бюджетов всех уровней и их распределении.

Нарушения финансовой дисциплины не сокращаются, а, наоборот, имеют тенденцию роста. Роль контрольных служб и значение в условиях современной экономической реформы экономики резко возрастают и должны ставиться во главу угла экономической стратегии страны на ближайшую перспективу.

«Контроль» (от французского controle - дословно «список, ведущийся в двух экземплярах») означает проверку (отслеживание, регулирование и иное управляющее воздействие на любой объект правления). Экономический контроль означает проверку исполнения хозяйственных решений с целью установления их законности и экономической целесообразности. В МСФО контроль определяется как «возможность управлять финансовой и хозяйственной политикой компании таким образом, чтобы получать выгоды от ее деятельности»[1].

Экономический контроль занимает важное место в экономической системе, являясь «незаменимым средством ее нормального функционирования на всех уровнях, начиная от хозяйствующего субъекта (микроэкономики) и заканчивая общенациональным уровнем (макроэкономикой). Его основное значение заключается в целенаправленном воздействии на ход воспроизводственных процессов для достижения оптимальных конечных результатов»[2].

Для хозяйствующих субъектов это означает, прежде всего, «обеспечение эффективного использования контролируемых ими ресурсов,

---

[1] Давлетшина, С. М., Фаттахова Э. Р. Контроль и ревизия: учебное пособие [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа: УГАТУ, 2022.

[2]Экшарова, Ю. А. Повышение эффективности государственных финансовых мероприятий на современном этапе / Ю. А. Экшарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022 — № 20 (415). — С. 535-538 — URL: https://moluch.ru/archive/415/91808/ (дата обращения: 19.06.2025)

а для общества в целом - легальности и прозрачности бизнеса, усиления его социальной ответственности»[1].

При этом если «в плановой экономике экономический контроль является неотъемлемой частью государственного руководства и тем самым носит всеобщий характер, то в условиях развития рыночных отношений он выступает прежде всего в виде функций хозяйственного управления каждого хозяйствующего субъекта и функций государственного управления по регулированию экономического производства, а также в виде предпринимательской деятельности по оказанию соответствующих услуг и различного рода общественных инициатив»[2].

Причем осуществление экономического контроля в качестве функции хозяйственного управления приобретает особое значение в условиях рыночной экономики, что связано с необходимостью постоянно поддерживать должную конкурентоспособность и доходность хозяйствующих субъектов.

Осуществление экономического контроля в качестве функции государственного управления обусловлено государственным регулированием рыночной экономики, что особенно характерно для нашей страны, где сильны традиции государственного патернализма. В сферу такого регулирования входят:

– установление правовых основ функционирования рынков;
– построение бюджетной системы и бюджетного процесса;
– проведение единой экономической политики;
– охрана окружающей среды;
– обеспечение правопорядка и общественной безопасности;
– управление государственной собственностью;

---

[1] Кузнецова, Е. И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / Е. И. Кузнецова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16876-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561732 (дата обращения: 02.07.2025)

[2] Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко, В. Г. Шубаева; под научной редакцией П. Д. Шимко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16000-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560520 (дата обращения: 02.07.2025).

– иные аспекты экономического производства, затрагивающие интересы общества в целом или отдельных социальных групп[1].

Во всех сферах экономической жизни страны присутствуют определенные правила, нормы, стандарты, используются в процессе деятельности нормативные акты. Контроль в данном случае является естественным инструментом, который должен следить, как на местах исполняются все существующие требования.

Давлетшина, С. М., Фаттахова Э. Р. выделяют следующие основные задачи контрольных мероприятий: «обеспечение законности и правопорядка государственной и финансовой дисциплины; сохранение всех хозяйственных ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия; выявление ресурсов, необходимых для развития и роста экономического субъекта; выявление путей, направленных на улучшение деятельности самой организации»[2].

В научной экономической литературе встречаются различные виды контроля, в том числе:

– административный;
– технический;
– экономический;
– финансовый;
– экологический.

Согласимся с выводами авторов Давлетшиной, С. М., Фаттаховой Э. Р, которые считают, что «экономический контроль призван обеспечить соблюдение законности в сфере экономических отношений между их участниками»[3].

На рис. 2.10 отражены функции контроля.

---

[1] Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко, В. Г. Шубаева; под научной редакцией П. Д. Шимко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16000-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560520 (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Давлетшина, С. М., Фаттахова Э. Р. Контроль и ревизия: учебное пособие [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа: УГАТУ, 2022.

[3] Давлетшина, С. М., Фаттахова Э. Р, с. 11

Предупредительная функция

- направлена на предотвращение возможных экономических нарушений и ошибок, а также на создание условий для соблюдения законодательства и нормативных актов.

Информационная функция

- сбор, анализ и предоставление информации о состоянии экономики, финансвовых потоках и эффективности использования ресурсов.

Регулирующая функция

- воздействие на экономические процессы и поведение субъектов экономики с целью обеспечения их соответствия установленным нормам и правилам.

Защитная функция

- обеспечение защиты экономических интересов государства, бизнеса и граждан от негативных воздействий, таких как мошенничество, коррупция и другие экономические предступления.

Стимулирующая функция

- создание условий для повышения эффективности экономиечской деятельности, стимулирования инноваций и развития предпринимательства.

Контрольная функция

- проверка соблюдения требований законодательства, нормативных актов и внутренних регламентов в области экономики.

Аналитическая функция

- анализ данных о финансовых и хозяйственных операциях для выявления тенденций, закономерностей и проблем в экономике.

Рис.2.10. Основные функции экономического контроля

При организации любого контрольного мероприятия необходимо учитывать факторы, которые позволяют оценить объективность его проведения.

К ним можно отнести:

– Организационные факторы. Здесь определяется объект и субъект контроля, устанавливаются права, ответственность и полномочия людей, осуществляющих контрольную функцию.

– Масштабы контрольных мероприятий. Определяется количество проводимых дней проверки, как часто они должны проводиться и с какой скоростью.

– Финансовый фактор. Производится расчет средств, необходимый для обеспечения контрольных мероприятий и получения информации.

Проводимый контроль, наряду с современными технологиями, становится намного эффективнее. Автоматизация процессов проверки, анализ предоставленных данных позволяют выявить негативные факторы ведения финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

Важным аспектом является сотрудничество между государственными и частными организациями. Это особенно актуально в условиях реализации крупных инфраструктурных проектов и цифровой трансформации.

В будущем данные мероприятия будут все больше ориентироваться на превентивные меры и прогнозирование рисков, а также усилится роль МСФО (международных стандартов отчетности).

Сейчас уже на данном этапе можно обозначить главные направления развития. Это и интеграция технологий, разработка единых стандартов и обмен опытом между странами, фокус на устойчивое обновление и внедрение экологических и социальных стандартов, подготовка квалифицированных кадров, т.е. обучение специалистов в области надзора и анализа данных в сетях.

Финансовые проверки сейчас становятся более сложными и многогранными процессами, требующими адаптации к новым условиям. Цифровизация, глобализация и усиление рисков определяют необходимость внедрения инновационных методов и инструментов.

Успешное совершенствование экономического контроля будет зависеть от взаимодействия государства, бизнеса и международных организаций, а также от готовности к постоянному обновлению и совер-

шенствованию. Внедрение технологий и стандартов позволит повысить прозрачность, продуктивность и устойчивость экономических процессов.

Все эти особенности способствуют повышению результативности мероприятий, снижению рисков, обеспечению устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Экономический контроль становится более гибким, комплексным и ориентированным на долгосрочные перспективы.

Соблюдение установленного порядка экономического регулирования составляет основу контрольной деятельности практически всех ветвей государственной власти (законодательной, исполнительной, судебной).

Специфический характер в условиях рыночной экономики носит осуществление экономического контроля в виде предпринимательской деятельности, что наиболее ярко проявляется в функционировании внешнего аудита.

Аудиторские организации или индивидуальные аудиторы на договорных началах с экономическими субъектами проводят не только аудиторские проверки финансово-хозяйственной деятельности последних, но и оказывают сопутствующие услуги, что в конечном счете способствует повышению эффективности экономического производства.

В соответствии с действующим законодательством контрольные функции могут осуществляться на договорных началах и при ведении других видов предпринимательской деятельности (кассово-кредитного обслуживания, страхования и пр.).

Участие общественности в осуществлении экономического контроля реализуется благодаря конституционной гарантии свободы слова и средств массовой информации, а также права каждого на получение и распространение информации любым законным способом.

При этом, сохраняя коммерческую тайну, государственную тайну и иную конфиденциальную информацию, законодательство предоставляет широкие возможности для общественных инициатив, что наиболее полно представлено в деятельности средств массовой информации, общественных объединений и политических партий, активно вторгающихся в сферу экономического контроля и проводящих собственные

контрольные мероприятия либо использующих имеющуюся контрольную информацию третьих лиц.

Таким образом, «сущность экономического контроля в условиях рыночной экономики состоит в отслеживании экономического производства для оценки его фактического состояния и принятия необходимых мер по результатам этого отслеживания. Выполняя роль обратной связи, «экономический контроль обеспечивает выявление отклонений в развитии экономического производства от заданных параметров (правового и иного нормативного регулирования, планирования, бюджетирования и т.д.) и выработку на этой основе соответствующих управленческих решений»[1].

Отсюда следует, что экономический контроль занимает уникальное место в экономической системе, являясь незаменимым средством ее нормального функционирования на всех уровнях, начиная от хозяйствующего субъекта (микроэкономики) и заканчивая общенациональным уровнем (макроэкономикой). При этом его основное значение заключается в целенаправленном воздействии на ход воспроизводственных процессов для достижения оптимальных конечных результатов.

Общепринятых принципов экономического контроля для всех видов и форм его осуществления пока нет ни в одной стране.

В нашей стране достаточно распространены такие основные принципы экономического контроля, как законность, объективность, профессиональная компетентность, функциональная независимость, ответственность, действенность, рациональность.

Эффективное осуществление экономического контроля предполагает соблюдение системы основополагающих принципов.

К принципам относятся следующие, рис. 2.11.

---

[1] Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко, В. Г. Шубаева; под научной редакцией П. Д. Шимко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16000-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560520 (дата обращения: 02.07.2025).

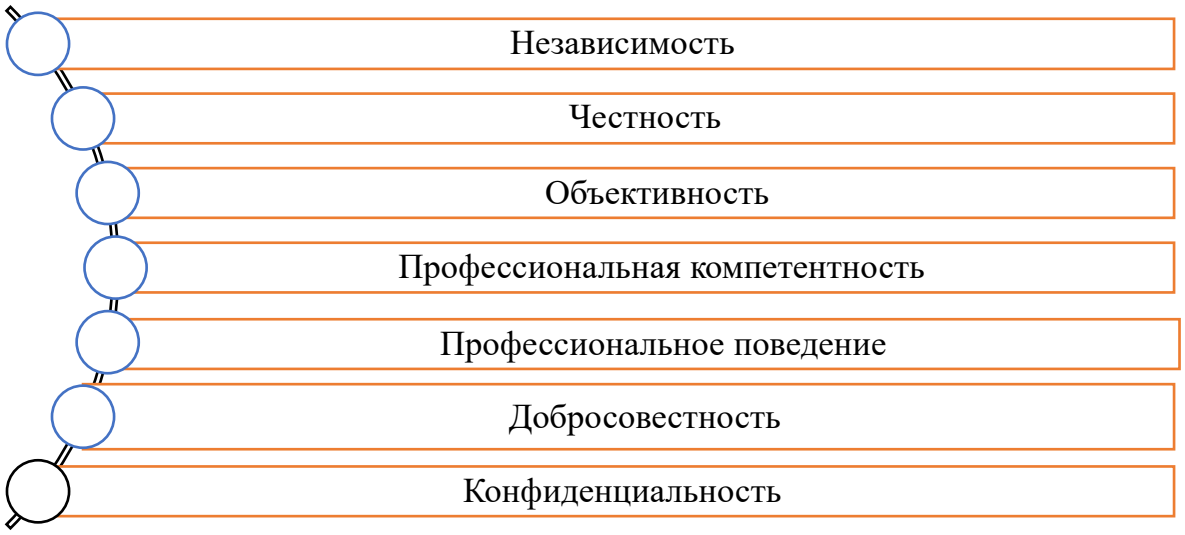

Рис. 2.11. Принципы экономического контроля

Законность является одним из важнейших принципов экономического контроля и означает непременное соблюдение правовых норм действующего законодательства, регулирующих соответствующую среду контрольной деятельности. Объективность означает достоверность результатов контроля. Несоблюдение этого принципа ведет к утере их смысла, делает невозможным принятие правильных решений, направленных на устранение недостатков и дальнейшее развитие бизнеса.

Профессиональная компетентность предполагает наличие специальной профессиональной подготовки, необходимой для эффективного выполнения контрольных функций, требуются знания и навыки, непосредственно связанные с приемами и способами проведения соответствующих контрольных действий, профессиональной подготовки специалистов этого профиля.

В условиях рыночной экономики широко распространен так называемый управленческий контроль, исполнителями которого зачастую выступают соответствующие менеджеры, не являющиеся специалистами в области бухгалтерского учета и аудита. И тем не менее при выполнении контрольных функций они обязаны соблюдать принципы профессиональной компетентности, что невозможно без соответствующего объема знаний в данной области.

Функциональная независимость обусловлена необходимостью обеспечить объективность контроля и требует определенной свободы

профессионального поведения контролеров, не обремененных служебной подчиненностью по отношению к проверяемым лицам, а также организационной и финансовой зависимостью. Ответственность. Общие меры такой ответственности устанавливаются в актах законодательства по соответствующим отраслям права (гражданского, налогового, административного, уголовного и др.), в особенности - в законодательно- нормативных актах по отдельным видам и органам экономического контроля.

Важное значение этого принципа состоит в том, что он направлен на недопущение своеволия, нечестности, корысти в действиях контролеров, защиту законных интересов проверяемых лиц. Чаще всего нарушение этого принципа связано с незаконным разглашением и использованием конфиденциальной информации, некачественным проведением контрольных мероприятий, нанесением материального и морального вреда проверяемым лицам.

Действенность контроля означает его воздействие на экономику и выражается через эффективность мер, принятых по результатам его осуществления. Соблюдение этого принципа позволяет не только своевременно устранять недостатки и добиваться возмещения виновными лицами причиненного ущерба, но и создавать условия для более эффективного ведения дел и повышения общей культуры бизнеса.

Рациональность предполагает соизмерение расходов на осуществление экономического контроля с экономическими выгодами, получаемыми от его проведения. Особенно важно учитывать этот принцип при формировании служб внутреннего контроля, а также системы государственных контрольных органов, не допуская дублирования функций, громоздкости и добиваясь реагирования на «узкие» места в экономике. Общий подход таков: получаемая экономическая выгода от проведения контроля должна многократно покрывать связанные с этим расходы.

Основная цель экономического контроля – повышение эффективности работы организаций.

Выступая составной частью организации и регулирования экономического производства, экономический контроль направлен на достижение тех же целей, которые стоят и перед рыночной экономикой: повышение эффективности, усиление социальной значимости и прира-

щение стоимости бизнеса. В соответствии с этим экономический контроль должен удовлетворять определенным требованиям, находящим отражение в следующих задачах:

а) проверка соблюдения действующего законодательства нормативного регулирования финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов;

б) обеспечение сохранности экономических ресурсов и выявление фактов недостач, потерь, нерационального их использования;

в) проверка планов (смет, бюджетов), выявление отклонений фактических результатов от заданных параметров финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов;

г) выявление и использование резервов роста и повышения эффективности экономического производства;

д) проверка состояния бухгалтерского учета и внутреннего контроля, достоверности бухгалтерской (финансовой) и налоговой отчетности.

е) содействие прозрачности и гуманизации бизнеса.

Предмет и методы экономического контроля

Экономический контроль в условиях рыночной экономики направлен на выявление соответствия фактического состояния экономического производства установленному порядку нормального функционирования, выступая составной частью его организации и регулирования.

Цель такого отслеживания - обеспечение эффективности и соблюдение установленного порядка функционирования экономики на всех стадиях экономического производства (производства, распределения, обмена и потребления). При этом на стадии производства предметом экономического контроля являются все процессы, связанные с производством продукции (работ, услуг), изучаемые с точки зрения соблюдения правильности применения утвержденных в установленном порядок тарифных ставок, расценок и должностных окладов, условий и охраны труда, своевременности и правильности расчетов по труду, правильности оприходования, хранения, использования и расходования средств производства, соблюдения технологического производства и хранения готовой продукции, формирования ее себестоимости и т.д.

На стадии распределения экономическим контролем охватываются как возмещение потребленных средств производства, так и распределение и перераспределение добавленной стоимости. Контролю подвергаются операции по возобновлению запасов средств труда и предметов труда, выдаче средств в оплату затраченного труда в соответствии с его количеством и качеством, возобновлению и пополнению фондов накопления и потребления, отчислению средств органам государственного бюджета, социального обеспечения и социального страхования.

На стадии обмена контрольному изучению подвергаются операции по сбыту готовой продукции (выполненных работ, оказанных услуг), расчетам, договорным и иным отношениям, связанным с продажами, включая все формы как внутренней, так и внешней торговли.

На стадии потребления, завершающей один цикл экономического воспроизводства и начинающей его новый цикл, подконтрольным является преимущественно производственное потребление, связанное с возобновлением и расширением производства товаров и услуг.

Вместе с тем и личное потребление входит в предмет экономического контроля в той мере, в которой оно характеризуется, во-первых, отклонением от заданных целей социально-экономического развития страны и, во-вторых, нарушением законности и правопорядка в процессе удовлетворения личных потребностей.

Причем на всех стадиях воспроизводственного процесса в предмет экономического контроля входит выявление соответствия фактического состояния экономического производства установленному порядку его организации и регулирования, охватывающего всех участников экономического кругооборота, включая государственное управление (юридических и физических лиц по гражданскому законодательству).

Таким образом, «предметом экономического контроля в условиях рыночной экономики являются отслеживание и выявление соответствия фактического состояния экономического производства установленному порядку его организации и государственного регулирования».

Для метода экономического контроля характерны всеобщие признаки познания и в то же время только ему присущи специфические

черты, связанные с использованием ряда особых приемов и способов изучения своего предмета исследования.

Рассмотрим эти приемы и способы, составляющие метод экономического контроля. Прежде всего следует выделить приемы фактического и документального контроля, различаемые по источникам привлекаемых данных для изучения предмета экономического контроля (соответственно данных, полученных путем проверки объектов в натуре и путем изучения различного рода документов, отражающих эти объекты).

К приемам фактического контроля относится: инвентаризация, которая «означает сличение фактических данных имущества, обязательств с данными бухгалтерского учета на определенную дату». Сущность этого приема состоит в том, что наличие тех или иных объектов контроля устанавливается с помощью их визуального изучения путем осмотра, обмера, взвешивания и пересчета. Инвентаризация является важным приемом не только в экономическом контроле, но и в бухгалтерском учете, который наряду с решением задачи информационного обеспечения выполняет задачу и обеспечения сохранности экономических ресурсов, контролируемых хозяйствующими субъектами.

К другим методам фактического контроля относятся, рис. 2.12.

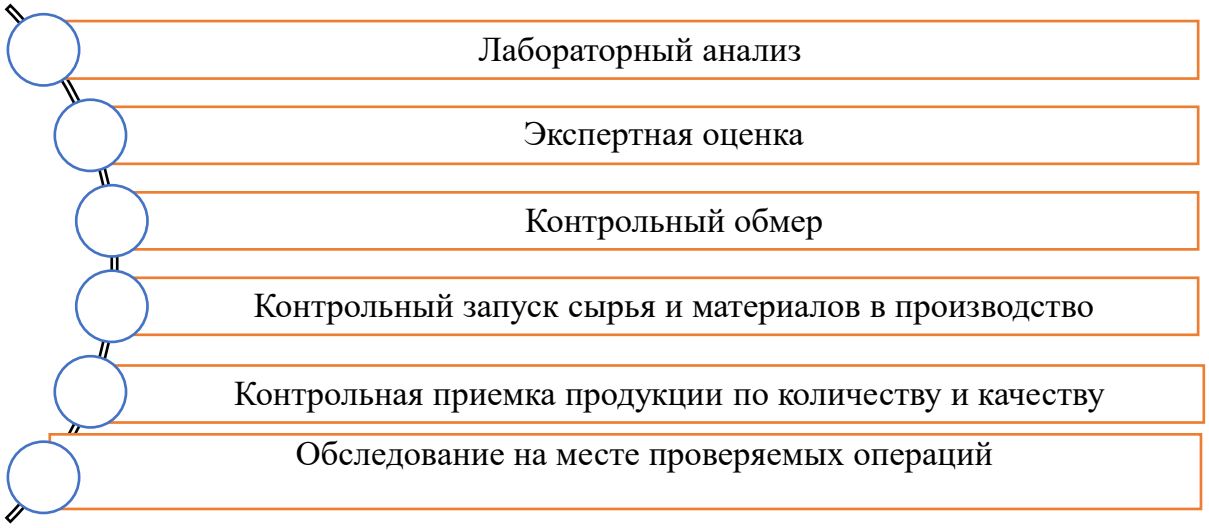

Рис. 2.12. Методы фактического контроля

Лабораторный анализ представляет собой выявление показателей качества объектов контроля путем соответствующего (физического, химического или биологического) анализа в лабораторных условиях.

Документально лабораторный анализ оформляется в виде справки соответствующей лаборатории.

Экспертная оценка заключается в исследовании хозяйственных операций специалистами различных отраслей знаний по поручению ревизора.

По результатам экспертизы должно быть составлено обоснованное заключение с полными и конкретными ответами на вопросы, поставленные ревизором.

Контрольный обмер выполненных строительно-монтажных и ремонтных работ ревизор может проводить самостоятельно и с привлечением специалистов строительных организаций или банков, финансирующих указанные работы. Контрольные обмеры проводятся непосредственно на объекте. Проверяются выполнение объемов и стоимость работ как оплаченных, так и предъявленных к оплате.

Контрольный запуск сырья и материалов в производство используют в целях определения достоверности действующих норм расхода сырья и материалов на производство продукции или объемов строительно-монтажных работ. Данный метод помогает ревизору обнаруживать факты применения устаревших норм, в результате чего в подразделениях и на складах организации создаются неучтенные излишки сырья и материалов.

Контрольная приемка продукции по количеству и качеству.

Подобная приемка необходима для определения достоверности данных отдела технического контроля о количестве и качестве выпускаемой продукции, проверки сигналов о хищениях сырья, материалов, деталей, полуфабрикатов, готовой продукции, правильности начисления заработной платы рабочим, соблюдения условий хранения материальных ценностей на производственных участках и складах и т.д. Этот метод проверки целесообразно использовать в случаях выявления приписок в сведениях о выпуске и реализации продукции.

Обследование на месте проверяемых операций.

Данный метод целесообразен при проверках: соблюдения порядка хранения, приемки и отпуска материальных ценностей; установления степени готовности объектов капитального ремонта; изношенности основных средств, временных нетитульных сооружений и приспособлений; организации производства и технологических процессов.

Наряду с указанными методами используются также методы документальной проверки:

– экономический анализ работы организации;
– технико-экономические расчеты;
– нормативная проверка;
– формальная проверка;
– логическая проверка;
– арифметическая проверка;
– встречная проверка;
– восстановление количественно-суммового учета;
– проверка правильности корреспонденции счетов;
– проверка регистров бухгалтерского учета;
– исследование неофициальных материалов.

Экономический анализ работы организации.

Этот метод позволяет выявить положительные и отрицательные стороны деятельности организации в целом и ее структурных подразделений. Во многих случаях анализом финансово-хозяйственной деятельности начинают заниматься в процессе подготовки к ревизии. Результаты такого анализа позволяют ревизорам целенаправленно составлять план ревизии и проводить проверки, предварительно определив необходимые методы контроля.

В процессе ревизии данные экономического анализа подкрепляются результатами проверок первичных документов, регистров бухгалтерского учета и другой экономической информацией.

Например, в результате анализа отчетных данных ревизор обнаруживает значительные колебания по периодам в размерах незавершенного производства. В таком случае ревизор обязательно включает в план ревизии инвентаризацию незавершенного производства.

Экономический анализ позволяет установить, по каким именно калькуляционным статьям или экономическим элементам затрат произошли значительные колебания по периодам.

Путем анализа изучаются показатели, характеризующие непроизводительные расходы, потери, растраты, недостачи и хищения, задолженность по возмещению материального ущерба, потери от брака и простоев и т.д.

Технико-экономические расчеты.

Такие расчеты составляются в период ревизии. Они позволяют определить обоснованность норм расходования сырья и материалов, целесообразность трудовых затрат. В результате составления технико-экономических расчетов при ревизиях вскрываются факты применения устаревших норм материальных и трудовых затрат и как следствие – наличие неучтенных сырья, материалов и готовой продукции. Путем расчетов ревизор устанавливает искажения данных, отражающих себестоимость продукции, в связи с неправильным распределением косвенных расходов между объектами учета.

Нормативная проверка.

Данный метод применяется для выявления отклонений фактических затрат от плановых или нормативных. Он необходим для исследования причин отклонений от норм и задержки изменений норм материальных и трудовых затрат при использовании ревизуемой организацией основных элементов нормативного метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

В комплексе с технико-экономическими расчетами этот метод позволяет ревизорам выявлять случаи сокрытия недостач, растрат, хищений и перерасхода за счет завышения плановых и нормативных затрат на производство продукции, списания на затраты производства денежных и материальных средств по нормам, когда фактически израсходовано меньше.

Формальная проверка. В данном случае документы изучают в целях выявления дефектов в оформлении документов, установления правильности заполнения реквизитов и наличия неоговоренных исправлений, подчисток, дописок текста и цифр, уточнения подлинности подписей должностных лиц, соответствия документа действующей типовой форме и т.д.

Посредством формальной проверки устанавливается наличие доброкачественных и недоброкачественных документов.

Логическая проверка. Такая проверка позволяет определить целесообразность в расходовании денежных средств и материальных ресурсов, реальность взаимосвязей между отдельными хозяйственными операциями.

Осуществление логической проверки обусловливается квалификацией проверяющего, знанием необходимых нормативных документов, умением анализировать взаимосвязи хозяйственных операций.

Арифметическая проверка.

Данный метод применяется для определения в документах правильности подсчетов и выявления признаков хищений и злоупотреблений, завуалированных путем арифметических действий. Неправильные арифметические подсчеты могут быть умышленными и неумышленными.

Встречная проверка.

Эта проверка представляет собой сличение разных документов или сравнение нескольких экземпляров одного и того же документа, находящихся в разных подразделениях ревизуемой организации или в других организациях.

Восстановление количественно-суммового учета.

Этот метод применяется при ревизии баз, предприятий общественного питания, складов некоторых организаций, где количественный учет не ведется, хотя каждая операция поступления и расходования материальных ценностей оформляется первичными документами.

Указанный метод проверки состоит в том, что по первичным документам в хронологической последовательности восстанавливаются данные о поступлении и расходовании материальных ценностей по каждому сорту, виду или типовому размеру. Результаты восстановления количественно-суммового учета позволяют анализировать движение этих ценностей за определенный период времени.

Проверка правильности корреспонденции счетов.

Такая проверка нужна, чтобы установить факты ошибочного или умышленного искажения данных взаимосвязи синтетических счетов бухгалтерского учета, чем создаются условия для хищения денежных средств и материальных ценностей, хотя все первичные документы могут быть составлены правильно.

Проверка регистров бухгалтерского учета.

Этот метод заключается в сопоставлении данных регистров бухгалтерского учета с данными первичных документов, что позволяет установить наличие подложных записей, сделанных в целях сокрытия

хищений и злоупотреблений. Применение указанного метода дает возможность уточнить достоверность и своевременность отражения хозяйственной операции в бухгалтерском учете.

Исследование неофициальных материалов.

Согласно данному методу, изучаются черновые записи материально ответственных лиц, анонимные письма, неофициальные заявления работников ревизуемой организации.

Ревизоры не должны игнорировать информацию, получаемую из неофициальных материалов, поскольку она помогает устанавливать истинное состояние дел, выявлять злоупотребления и хищения денежных и материальных средств. Однако такую информацию необходимо использовать весьма осторожно, не унижая достоинства работников проверяемой организации.

Все перечисленные приемы и способы изучения предмета экономического контроля применяются не изолированно, а в сочетании, что позволяет достаточно полно выявить положительные и отрицательные моменты в хозяйственной деятельности проверяемых организаций и отдельных должностных лиц в целях улучшения сохранности и более эффективного использования экономических ресурсов.

Таким образом, «методом экономического контроля в условиях рыночной экономики выступает совокупность приемов и способов, обеспечивающих выявление соответствия фактического состояния экономического производства установленному порядку его организации и регулирования».

Все эти и другие методические приемы широко используются при проверке вопросов, предусмотренных в «Инструкции о порядке проведения ревизии и проверки контрольно-ревизионными органами».

Все доказательства нарушения финансовой дисциплины, нарушения учета и отчетности, документы о злоупотреблениях и хищениях имущества и денежных средств должны незамедлительно документироваться.

Системы внутреннего контроля. Организационные аспекты построения

В мире глобализации, современных компьютерных технологий, единого информационного и экономического пространства, бизнес, пожалуй, является главным механизмом развития и модернизации всех

перечисленных процессов. Именно уровни экономической стабильности и финансовой независимости являются ключевыми показателями для отнесения той или иной страны к категории «передовая».

Создание успешного бизнеса, способного выдержать как внутреннюю, так и внешнюю конкуренцию – это сложный многоэтапный процесс, требующий не только больших капиталовложений, но и грамотной организации самой структуры предприятия. Как показывает мировой опыт, наличие в организации эффективной службы внутреннего контроля позволяет собственнику отслеживать движение своих активов и оперативно координировать все этапы работы.

Внутренний контроль – это важнейшая часть современной системы управления, позволяющая достичь целей, поставленных собственниками, с минимальными затратами. Эффективность функционирования хозяйствующих субъектов во многом зависит от грамотно организованного контроля, так как он не только призван выявить недостатки и нарушения, но и предупреждать их, а также способствовать их своевременному устранению.

До 2013 г. вопрос создания службы внутреннего контроля являлся правом организаций (за исключением кредитных организаций, для которых это обязанность).

С 1 января 2013 г. согласно ст. 19 Федерального закона от 6.12.11 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (далее – Закон № 402-ФЗ) «все экономические субъекты должны осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, а те, которые подлежат обязательному аудиту, – также и внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности (за исключением случаев, когда руководитель принял обязанность ведения бухгалтерского учета на себя)»[1].

Решение о введение бухгалтерского учета им самим может принять руководитель субъекта малого и среднего предпринимательства, соответственно в такой организации необходимо осуществлять только внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни.

---

[1] Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

На рынке товаров, работ и услуг встречаются такие компании, деятельность которых отличается специфичностью, особенными процессами производства, сезонностью выпуска товаров и пр.

Примерами подобных предприятий могут быть компании сельскохозяйственного сектора, туристические фирмы, горнодобывающие комплексы и т.д. В подобных компаниях создание стандартной системы внутреннего контроля может быть нецелесообразным. Именно для таких случаев рекомендуется создавать отдел внутреннего контроля. Достоинством и одновременно недостатком данной службы является то, что в литературе практически не встречается рекомендуемой методологии создания отдела контроля. Это позволяет руководству предприятия наделить отдел внутреннего контроля теми функциями и задачами, которые необходимы именно для изучаемого объекта.

Таким образом, главная цель руководителя организации – это не создание системы контроля, которая бы полностью гарантировала отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а системы, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности работы.

Основной принцип организации внутреннего контроля заключается в том, что не нужно концентрироваться на экспертном контроле операций, а необходимо контролировать то, как построен и работает сам процесс и какие качественные изменения в нем происходят. Повышение эффективности процесса внутреннего контроля состоит в повышении качества внутреннего контроля, а не в увеличении количества перепроверенных операций.

Каким образом, по мнению финансистов, внутренний контроль должен быть организован на практике, сегодня сказать затруднительно, поскольку Минфин России до сих пор не разработал рекомендации для хозяйствующих субъектов по организации и осуществлению ими внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности, которые планировалось выпустить сразу после принятия Закона № 402-ФЗ. При этом в информации Минфина России № ПЗ-10/2012 «О вступлении в силу с 1 января 2013 г. Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» отмечается, что законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете не установлены какие-либо ограничения на порядок, способы, процедуры осуществления внутреннего контроля.

Согласно Закону о Бухгалтерском учете № 402-ФЗ «все предприятия должно организовать систему внутреннего контроля. Образованное для этих целей специальное подразделение – служба внутреннего контроля – проводит мероприятия по внутреннему контролю (проверки), а также оформляет результаты проверок, подготавливает рекомендации по устранению выявленных недостатков и осуществляет последующий контроль над их устранением»[1].

Факт создания такой службы должен быть отражен приказом по предприятию. Полномочия подразделения, цели и задачи, которые стоят перед подразделением, определяются Положением о службе внутреннего контроля.

Положение о службе внутреннего контроля должно содержать следующую необходимую информацию:

– подчиненность руководителя службы внутреннего контроля,

– цели, задачи и функции службы внутреннего контроля,

– структура службы внутреннего контроля,

– взаимодействие службы внутреннего контроля с другими подразделениями.

Возможны различные варианты подчиненности службы внутреннего контроля:

– внутреннего контроля функционирует в составе финансовой службы подчиняется финансовому директору,

– внутреннего контроля функционирует как отдельное подразделение и подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

Цели службы внутреннего контроля:

– повышение эффективности управления предприятием,

–усиление контроля за бизнес-единицами (подразделениями),

– сокращение времени для принятия управленческих решений.

Задачи служба внутреннего контроля предприятия:

– проверка правильности применения стандартов по ведению бухгалтерского и налогового учета,

– проверка правильности применения методов и методик, позволяющих получить достоверную экономическую информацию о деятельности предприятия,

---

[1] Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

– разработка системы показателей внутреннего контроля.

Права службы внутреннего контроля:

–получать от руководителей других подразделений информацию, необходимую для выполнения служебных обязанностей,

–получать от других предприятий информацию, необходимую для выполнения служебных обязанностей,

–представлять руководству предприятия информацию по результатам проводимой службой внутреннего контроля работой.

Элементы внутреннего контроля:

–документирование и документооборот,

– система нормирования,

– система должностных инструкций и внутренних приказов,

– ревизия и внутренний аудит,

– внутренняя отчетность.

Служба внутреннего контроля предприятия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности, ведения учета и отчетности, информационной безопасности. Специалисты службы внутреннего контроля должны обладать необходимой квалификацией и знаниями по бухгалтерскому учету, аудиту, финансам.

При отсутствии официальных рекомендаций можно руководствоваться тем опытом по организации внутреннего контроля, который уже накоплен в отечественной и зарубежной практике.

Систему внутреннего контроля можно определить как систему финансового и прочего контроля, организованную руководством в целях осуществления упорядоченной и эффективной работы организации, обеспечения соблюдения политики руководства, охраны активов, полноты и точности документов.

Каким образом будет организован внутренний контроль, решается в самом хозяйствующем субъекте (например, путем создания отдела внутреннего контроля, внутреннего аудита, ревизионного отдела или заключения договора со сторонней организацией).

Основной принцип должен быть следующим: всем придерживаться разумности и сопоставлять трудозатраты при осуществлении контроля с полученным результатом. При построении системы внутреннего контроля необходимо использовать наиболее эффективные подходы с учетом масштабов организации и стремиться к тому, чтобы

с разумными затратами (на штатных работников, консультантов, аутсорсинг и используемые программы) проводить необходимый, но достаточный объем контроля.

Краткие сравнительные характеристики служб внутреннего аудита, внутреннего контроля и контрольно-ревизионной службы представлены в табл. 2.3. Следует иметь в виду, что различие между функциями, выполняемыми службами, в первую очередь определяется теми задачами, которые ставит перед этими подразделениями руководство.

Таблица 2.3

Сравнительные характеристики служб внутреннего аудита, внутреннего контроля и контрольно-ревизионной службы

Характеристика	Служба внутреннего аудита	Служба внутреннего контроля	Контрольно-ревизионная служба
Цель	Повышение эффективности деятельности организации	Построение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля	Недопущение неэффективного использования ресурсов, выявление и предотвращение злоупотреблений
Основные заказчики (клиенты)	Совет директоров и высшее исполнительное руководство	Линейное (операционное) руководство	Высшее исполнительное руководство
Специфика	Ориентация на перспективу, т.е. на анализ бизнес-процессов и выявление рисков	Анализ бизнес-процессов в целях построения системы контроля	Ориентация на ретроспективу, т.е. на уже произошедшие события и их последствия

В общем случае работа контрольно-ревизионных служб фокусируется на вопросах проверки сохранности товарно-материальных ценностей, эффективности использования ресурсов, выполнения распоряжений вышестоящих органов, а также на расследовании случаев мошенничества.

Задачей службы внутреннего контроля может быть построение системы внутреннего контроля организации (точнее, активное содействие менеджменту в построении системы), а задачей внутреннего аудита – проведение оценки надежности и эффективности этой системы.

Внутренний аудит призван выполнять более широкие задачи по оценке процедур внутреннего контроля, процессов управления рисками, корпоративного управления. Однако в зависимости от уровня развития корпоративной культуры (в том числе среды контроля) приоритетом для службы внутреннего аудита может стать выполнение задач, обычно стоящих перед контрольно-ревизионной службой.

Например, если в организации отсутствует эффективная система внутреннего контроля, то внутренний аудит в меньшей степени будет заниматься оценкой системы внутреннего контроля и в большей – вопросами сохранности активов и выявлением случаев мошенничества. В данной ситуации по мере построения системы внутреннего контроля потребность во внутреннем аудите как в функции независимой оценки эффективности контроля будет со временем возрастать.

Система внутреннего контроля в организации распространяется на все возникающие бизнес-процессы, начиная с планирования деятельности и заканчивая составлением финансовой отчетности.

Финансовый контроль, в том числе контроль за полнотой и достоверностью бухгалтерских записей и составлением финансовой отчетности, является важным элементом внутреннего контроля.

Эффективная структура внутреннего контроля предполагает разумное разграничение полномочий и разделение несовместимых функций. Последние несовместимы, если их сосредоточение у одного лица в любых комбинациях не только потенциально приведет к совершению непреднамеренных ошибок, но и затруднит их выявление. К несовместимым функциям относятся: непосредственный доступ к активам; разрешение на осуществление операций с активами; непосредственное

осуществление хозяйственных операций; отражение хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

Концепция внутреннего контроля включает несколько основных элементов:

– внутренняя среда организации, т.е. этические ценности, стиль управления, процесс принятия решений, делегирование полномочий и принятие ответственности, политика в отношении персонала, компетентность сотрудников и отношение управленческого аппарата организации к внутреннему контролю;

– определение, анализ и управление рисками, стоящими перед организацией на пути достижения своих целей;

– повседневное осуществление контроля, т.е. учет и отчетность, разделение полномочий, права доступа к активам, мониторинг;

– система санкционированного доступа к информации;

– мониторинг самой системы внутреннего контроля, необходимый для определения его эффективности.

Цель хозяйствующего субъекта – не создание системы контроля, которая бы полностью гарантировала отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а система, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности работы.

Основной принцип организации внутреннего контроля заключается в том, что не нужно концентрироваться на экспертном контроле операций, а необходимо контролировать то, как построен и работает сам процесс и какие качественные изменения в нем происходят.

Повышение эффективности процесса внутреннего контроля состоит в повышении качества внутреннего контроля, а не в увеличении количества перепроверенных операций.

Функционирование системы внутреннего контроля будет результативным, если в процессе ее работы соблюдены следующие основные принципы:

1) ответственности – каждый субъект внутреннего контроля за ненадлежащее выполнение контрольных функций, предусмотренных должностными обязанностями, должен нести экономическую и (или) дисциплинарную ответственность;

2) сбалансированности – субъекту внутреннего контроля нельзя поручать выполнение функций, не обеспеченных соответствующими организационными (приказ, распоряжение) и техническими (программы, счетные и мерные устройства) средствами для их надлежащего исполнения;

3) своевременного сообщения о выявленных существенных отклонениях – информация о них должна быть оперативно доведена до лиц, непосредственно принимающих решения по данным отклонениям;

4) соответствия контролирующей и контролируемой систем – степень сложности системы внутреннего контроля хозяйствующего субъекта должна в каждый конкретный момент времени соответствовать степени сложности его бизнеса;

5) постоянства – система внутреннего контроля должна действовать на постоянной основе, что позволит своевременно выявлять отклонения от плановых заданий и норм;

6) комплексности – весь комплекс объектов внутреннего контроля в хозяйствующем субъекте должен быть охвачен его различными формами в зависимости от уровня риска;

7) распределения обязанностей – функции работников аппарата управления распределяются между ними таким образом, чтобы выполнялись требования к формированию контрольной среды.

С учетом указанных принципов разрабатываются конкретные требования к участникам процесса внутреннего контроля, среди которых можно выделить следующие:

1) требование подконтрольности каждого субъекта внутреннего контроля, работающего в организации. Выполнение одним субъектом контрольных функций должно быть в обязательном порядке подконтрольно на предмет качества другому субъекту внутреннего контроля;

2) требование ущемления интересов. С помощью нормативных документов создаются условия, при которых любые отрицательные отклонения ставят конкретного работника в экономически невыгодное положение, что стимулирует его к устранению отрицательных отклонений и вызвавших их причин;

3) недопущение сосредоточения прав контроля на всех его объектах в руках одного лица. В системе внутреннего контроля могут действовать независимо различные субъекты контроля. Несоблюдение этого требования создает условия для необъективного отражения в отчетных материалах результатов проверок;

4) требование заинтересованности руководства хозяйствующего субъекта. Эффективное функционирование системы внутреннего контроля невозможно без должной заинтересованности и участия в ее работе представителей собственников и топ-менеджмента хозяйствующего субъекта;

5) требование компетентности, добросовестности и честности внутренних контролеров хозяйствующего субъекта. Если сотрудники организации, в служебные функции которых входит осуществление внутреннего контроля, не обладают указанными характеристиками, то даже идеально организованная система не сможет работать эффективно;

6) требование пригодности методик и программ, применяемых в работе системы внутреннего контроля. Методики и программы должны быть целесообразны и рациональны, так как благодаря применению в минимальной степени будет снижаться эффективность работы объектов внутреннего контроля, а последний будет рационален, т.е. не станет нести излишних затрат труда и средств;

7) требование единичной ответственности. Недопустимо закрепление одной и той же контрольной функции за несколькими субъектами контроля, так как это неизбежно приведет к безответственности, затрате излишних сил и средств;

8) требование функционального потенциального замещения. Временное выбытие отдельных субъектов контроля (например, в отпуск) не должно прерывать контрольные процедуры или затруднять их выполнение. Для снижения влияния этого фактора необходимо добиться того, чтобы каждый субъект контроля умел выполнять в должной степени контрольную работу вышестоящего и одного-двух работников своего уровня;

9) требование регламентации. Эффективность функционирования системы внутреннего контроля напрямую зависит от наличия, качества и уровня утверждения регламентов (правил, стандартов), которыми руководствуются и точно выполняют субъекты контроля;

10) требование взаимодействия и координации. Система внутреннего контроля должна функционировать на основе четкого взаимодействия всех подразделений и служб хозяйствующего субъекта. Такого взаимодействия можно добиться путем разработки комплекса нормативных документов, регламентирующих контрольную деятельность структурных подразделений и руководителей хозяйствующего субъекта.

Функция внутреннего контроля может быть реализована несколькими способами, и поэтому, для того чтобы пользоваться преимуществами, которые дает организации эффективный внутренний контроль, необязательно создавать отдельное подразделение. При этом функцию внутреннего контроля может выполнять внешний консультант или специализированная компания при условии недопущения конфликта интересов.

Можно выделить три основных подхода к построению функции внутреннего контроля:

1. Создание собственной службы внутреннего контроля, если организация для этого обладает необходимыми ресурсами;

2. Аутсорсинг – выполнение функции внутреннего контроля полностью передается специализированной компании (внешнему консультанту);

3. Косорсинг – служба внутреннего контроля создается в рамках организации; к выполнению заданий также привлекаются эксперты специализированной компании (внешнего консультанта), обладающие соответствующими знаниями и опытом.

Указанные подходы могут применяться в хозяйствующих субъектах в различных комбинациях. При выборе из возможных вариантов следует оценить преимущества и недостатки каждого из них (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Сравнительна характеристика преимуществ и недостатков внутреннего контроля

Преимущества	Недостатки
Служба внутреннего контроля	
Сотрудники хорошо знакомы с внутренней культурой и особенностями деятельности хозяйствующего субъекта, его подразделений и филиалов Навыки и опыт внутренних аудиторов остаются внутри хозяйствующего субъекта	Сравнительно высокий уровень затрат на формирование службы
Аутсорсинг, косорсинг	
Возможность использовать услуги экспертов в различных областях Доступ к высокопрофессиональным аудиторским кадрам Гибкость в вопросе использования привлеченных аудиторских ресурсов Доступ к передовым технологиям и методикам проведения внутреннего аудита	Стороннему человеку или организации трудно «почувствовать» хозяйствующий субъект изнутри

Организация, цели и функции внутреннего контроля определяются руководством и (или) собственником экономического субъекта в зависимости от организационно-правовой формы и сложившейся системы управления, содержания, специфики и масштабов деятельности, состояния внутреннего контроля и объемов финансово-экономической деятельности.

Служба внутреннего контроля создается в основном хозяйствующими субъектами крупного и среднего бизнеса при наличии следующих условий: стремления собственников и высшего руководства получить достоверную информацию и оценку действий руководителей всех уровней управления; усложненной структуры; наличия филиалов и дочерних компаний; разнообразия видов деятельности.

Возможности аутсорсинга и косорсинга используют как небольшие организации, у которых нет достаточных финансовых ресурсов

для создания собственной службы внутреннего контроля, так и крупные, имеющие в своем штате соответствующие структуры. Последним такие услуги, как правило, нужны для проведения отдельных контрольных мероприятий или в «пиковые» периоды нагрузки на штатных внутренних контролеров.

Формирование службы (отдела) внутреннего контроля следует начинать с подбора кандидатуры руководителя службы. Наилучшим вариантом является ситуация, когда руководитель службы внутреннего контроля функционально подчиняется совету директоров, а административно – генеральному директору организации. Если в хозяйствующем субъекте отсутствуют совет директоров или аналогичный орган, службу внутреннего аудита следует подчинить как функционально, так административно высшему должностному лицу организации. В идеальной ситуации служба внутреннего контроля отчитывается перед высшим руководством и освобождается от другой управленческой подотчетности.

К числу внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность службы внутреннего контроля и аудита, относятся:

– положение о службе внутреннего контроля (определяет миссию, цели и задачи, ответственность и полномочия);

– руководство службы внутреннего аудита (содержит вопросы организации работы службы и взаимодействия с другими подразделениями);

– внутрифирменные стандарты (содержат типовые формы и методики проведения проверок и других задач);

– должностные инструкции сотрудников службы.

Численность службы внутреннего контроля должна зависеть от поставленных задач, состояния контрольной среды и степени подверженности организации разного рода рискам. Численность определяется прежде всего исходя из количества подразделений и бизнес-процессов, имеющихся в организации, и временными затратами на контроль и аудит каждого из них.

Как показывает практика, основными ошибками при создании службы внутреннего контроля, снижающими эффективность контроля либо сводящими его на нет, являются:

– низкая культура внутреннего контроля;

– неадекватное отношение к риску на фоне высоких финансовых результатов;

– игнорирование принципа разделения полномочий;

– неадекватные каналы передачи информации;

– бездействие руководства в отношении выявленных проблем.

Внутренний контроль не дает ожидаемых результатов в случаях, когда руководство демонстрирует свое пренебрежительное отношение к нему и своевременно не предпринимает мер по исправлению обнаруженных недостатков.

Отсутствие процедур контроля, относящихся к какому-либо из направлений деятельности, замедляет процесс развития или вовсе останавливает его. Так, если малые предприятия целиком сосредоточатся на защите активов и предотвращении мошенничества, при этом не обращая внимания на мотивацию сотрудников, начнется текучка кадров, меньше станет инициатив. Если сконцентрироваться на оптимизации налогообложения и не обращать внимания на обеспечение прозрачности организации и управленческий учет, то менеджмент не будет иметь достоверных данных для необходимой аналитической работы, благодаря которым можно гибко реагировать на изменение внешней среды.

Типичными проблемами в деле организации систем внутреннего контроля, характерными для российских организаций, являются:

– отсутствие какого-либо вида процедур контроля применительно к какому-либо процессу;

– излишняя бюрократизация контроля на малых предприятиях, концентрация внутреннего контроля только на защите активов, конфиденциальности, подготовке управленческих отчетов;

– недостаток полномочий для осуществления контроля, конфликт интересов в системе контроля;

– недостаток какого-либо вида процедур в исследуемом центре ответственности;

– использование устаревших или не согласованных с другими подразделениями контрольных процедур.

Несмотря на то, что организация системы внутреннего контроля сама по себе не гарантирует автоматического достижения целей, ее отсутствие создает больше возможностей для совершения ошибок или их необнаружения.

Создавая систему внутреннего контроля, организации должны избегать применения правил и практики, которые могут неумышленно создавать стимулы или соблазн для совершения неправомерных действий.

В частности:

– чрезмерный акцент на достижении показателей или других операционных результатов, особенно имеющих краткосрочный характер и игнорирующих более долговременные риски;

– схемы вознаграждения сотрудников, чрезмерно ориентированные на краткосрочные показатели;

– неэффективное распределение обязанностей или контроля, которое создает возможности для неправильного использования ресурсов либо для сокрытия отрицательных показателей;

– слишком незначительные или, напротив, непомерно строгие наказания за нарушения и злоупотребления.

Организация внутреннего контроля

1. Порядок организации внутреннего контроля, в том числе обязанности и полномочия подразделений и персонала экономического субъекта, определяются в зависимости от характера и масштабов деятельности экономического субъекта, особенностей его системы управления.

2. При организации внутреннего контроля необходимо исходить из того, что:

а) внутренний контроль должен осуществляться на всех уровнях управления экономическим субъектом, во всех его подразделениях;

б) в осуществлении внутреннего контроля должен участвовать весь персонал экономического субъекта в соответствии с его полномочиями и функциями;

в) полезность внутреннего контроля должна быть сопоставима с затратами на его организацию и осуществление.

2.1. Внутренний контроль, как правило, осуществляют:

а) органы управления экономического субъекта;

б) ревизионная комиссия (ревизор) экономического субъекта;

в) главный бухгалтер или иное должностное лицо экономического субъекта, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета (физическое или юридическое лицо, с которым экономический субъект

заключил договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета);

г) внутренний аудитор (служба внутреннего аудита) экономического субъекта;

д) специальные должностные лица, специальное подразделение экономического субъекта, ответственные за соблюдение правил внутреннего контроля, предусмотренного иными федеральными законами;

е) другой персонал и подразделения экономического субъекта.

2.2. Организация и оценка внутреннего контроля может осуществляться экономическим субъектом самостоятельно или (и) внешним консультантом (в том числе аудиторской организацией).

3. Для организации внутреннего контроля экономический субъект может создать специальное подразделение (службу внутреннего контроля).

3.1. Специальное подразделение внутреннего контроля (служба внутреннего контроля) экономического субъекта:

а) осуществляет методическое обеспечение организации и осуществления внутреннего контроля;

б) координирует деятельность подразделений по организации и осуществлению внутреннего контроля.

3.2. Создание специального подразделения внутреннего контроля (службы внутреннего контроля) обоснованно в случаях, когда:

а) задачи и объем деятельности по организации внутреннего контроля таковы, что экономически целесообразно возложить исполнение этой функции на подразделение, осуществляющее указанную деятельность на постоянной основе;

б) в силу специфики деятельности экономического субъекта для обеспечения эффективности внутреннего контроля требуется накопление, сохранение и передача специальных знаний, навыков и опыта;

в) риски деятельности экономического субъекта настолько высоки, что обеспечение эффективности внутреннего контроля предполагает деятельность специального подразделения внутреннего контроля (службы внутреннего контроля) на постоянной основе;

г) существуют требования законодательства или регулятора финансового рынка о создании экономическим субъектом специального подразделения внутреннего контроля (службы внутреннего контроля).

4. При организации и осуществлении внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни субъект малого предпринимательства должен руководствоваться требованием рациональности. В случае если какие-либо элементы внутреннего контроля не могут быть применены субъектом малого предпринимательства, его руководитель может организовать внутренний контроль любым другим способом, который обеспечивает достижение целей организации и осуществления внутреннего контроля.

Например: руководитель субъекта малого предпринимательства может принять на себя все функции по организации и осуществлению внутреннего контроля; если численность персонала экономического субъекта не позволяет осуществить разграничение полномочий и ротацию обязанностей, субъект малого предпринимательства может использовать другие процедуры внутреннего контроля, которые позволяют покрыть имеющиеся риски (сверку, надзор).

Аналогичный подход может применяться отдельными формами некоммерческих организаций.

5. Пример распределения полномочий и функций по организации и осуществлению внутреннего контроля экономического субъекта, ценные бумаги которого допущены к организованным торгам, приведен в приложении N 2 к настоящему документу.

6. Привлечение внешнего консультанта для организации или оценки внутреннего контроля целесообразно в следующих случаях:

а) собственные ресурсы экономического субъекта недостаточны для выполнения задач по организации или оценке внутреннего контроля в установленные сроки;

б) затраты на создание и содержание специального подразделения внутреннего контроля (службы внутреннего контроля) или внутреннего аудитора (службы внутреннего аудита) превышают стоимость привлечения независимого консультанта (аудиторской организации) для выполнения задач по организации или оценке внутреннего контроля соответственно;

г) заинтересованность руководства экономического субъекта в независимости оценки внутреннего контроля;

д) использование стандартных, апробированных подходов к организации или оценке внутреннего контроля.

Внутренний контроль деятельности компании необходим с самого начала ее работы, так как собственники бизнеса и руководство должны быть уверены в эффективности и законности совершаемых хозяйственных операций, а также в достоверности данных финансовой и управленческой отчетности.

Необходимость контроля возрастает пропорционально динамике расширения бизнеса. Если на начальном этапе внутренним контролем занимаются руководитель и главный бухгалтер предприятия, то в компаниях среднего масштаба за организацию внутреннего контроля отвечает финансовый директор, а сам контроль осуществляет ревизионное подразделение.

В крупных компаниях для построения эффективной системы внутреннего контроля создают отдельное подразделение, руководитель которого отвечает за процедуры внутреннего контроля и подчиняется непосредственно собственникам бизнеса.

В холдинговых компаниях вопросами внутреннего контроля могут заниматься несколько служб, отвечающих за отдельные блоки в рамках системы внутреннего контроля.

Законодательные требования к организации системы внутреннего контроля на предприятии

Действующее законодательство требует наличия системы внутреннего контроля у всех компаний независимо от масштабов их бизнеса. О том, что все предприятия обязаны организовать систему внутреннего контроля, говорит Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (далее – Федеральный закон № 402-ФЗ).

На основании требований ст. 19 Федерального закона № 402-ФЗ можно констатировать следующее:

• все экономические субъекты должны осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни;

• организации, отчетность которых подлежит обязательному аудиту, обязаны также осуществлять внутренний контроль ведения

бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности (за исключением случаев, когда руководитель принял обязанность ведения бухучета на себя)[1].

Согласно ст. 7 Федерального закона № 402-ФЗ «принять обязанность ведения бухучета на себя может только руководитель субъекта малого и среднего предпринимательства. Поэтому в такой организации нужно осуществлять только внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни»[2].

Предприятия, финансовая отчетность которых подлежит обязательному аудиту, определены в ст. 5 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»[3]:

- предприятие имеет организационно-правовую форму открытого акционерного общества;
- ценные бумаги предприятия допущены к обращению на организованных торгах;
- предприятие является кредитной организацией, бюро кредитных историй, профессиональным участником рынка ценных бумаг, страховой организацией, клиринговой организацией, обществом взаимного страхования, организатором торговли, негосударственным пенсионным или иным фондом, акционерным инвестиционным фондом, управляющей компанией акционерного инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда или негосударственного пенсионного фонда;
- выручка предприятия от продажи продукции (продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг) за предшествовавший отчетному год превышает 400 млн руб. или сумма активов бухгалтерского баланса по состоянию на конец предшествовавшего отчетному года превышает 60 млн руб.;

---

[1] Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

[2] Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

[3] Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «Об аудиторской деятельности». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный

• предприятие представляет и/или раскрывает сводную (консолидированную) бухгалтерскую (финансовую) отчетность.

В статье 7 Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» отмечено, что «организации, осуществляющие операции с денежными средствами или иным имуществом, обязаны в целях предотвращения легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма разрабатывать правила внутреннего контроля, назначать специальных должностных лиц, ответственных за реализацию правил внутреннего контроля, а также принимать иные внутренние организационные меры в указанных целях»[1].

Анализ требований рассмотренных нормативных актов показывает, что действующее законодательство предусматривает наличие системы внутреннего контроля практически у всех коммерческих предприятий, но при этом не устанавливает какие-либо ограничения на порядок, способы, процедуры осуществления внутреннего контроля, оставляя этот вопрос на усмотрение собственников и руководства.

В информационном документе Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» подробно раскрыты законодательные рекомендации к организации системы внутреннего контроля предприятия.

2.6. Ревизия как вид финансового контроля

Нормативно-правовое регулирование контрольно-ревизионной работы представлено следующими документами:

– Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025).

Согласно статье 47 данного Закона:

---

[1] Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 23.05.2025) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

1. Ревизионная комиссия (ревизор) общества избирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества. Количество членов ревизионной комиссии общества определяется уставом общества.

2. Ревизионная комиссия (ревизор) общества вправе в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности общества. По требованию ревизионной комиссии (ревизора) общества члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, члены коллегиального исполнительного органа общества, а также работники общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме.

3. Ревизионная комиссия (ревизор) общества в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества до их утверждения общим собранием участников общества. Общее собрание участников общества не вправе утверждать годовые отчеты и годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность общества при отсутствии заключений ревизионной комиссии (ревизора) общества.

– Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025).

Положения настоящего Закона (в ред. от 19.07.2018 N 209-ФЗ) о ревизионной комиссии применяются к ревизору, избранному в соответствии с уставом общества на 19.07.2018.

Согласно статье 85 данного Закона:

1. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью непубличного общества в таком обществе создается ревизионная комиссия, за исключением случая, если уставом непубличного общества предусмотрено ее отсутствие. В публичном обществе ревизионная комиссия создается в случае, если ее наличие предусмотрено

уставом публичного общества. Избрание членов ревизионной комиссии создаваемого общества осуществляется с учетом особенностей, предусмотренных главой II настоящего Федерального закона[1].

2. По решению общего собрания акционеров членам ревизионной комиссии общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров.

3. Порядок деятельности ревизионной комиссии общества определяется внутренним документом общества, утверждаемым общим собранием акционеров.

3. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии общества, решению общего собрания акционеров, совета директоров (наблюдательного совета) общества или по требованию акционера (акционеров) общества, владеющего в совокупности не менее чем 10 процентами голосующих акций общества.

4. По требованию ревизионной комиссии общества лица, занимающие должности в органах управления общества, обязаны представить документы о финансово-хозяйственной деятельности общества.

5. Ревизионная комиссия общества вправе потребовать проведения в соответствии со статьей 55 настоящего Федерального закона заседания или заочного голосования для принятия решений общим собранием акционеров[2].

Виды ревизии

Ревизия как основной метод финансового контроля, осуществляется с целью установления законности финансовой дисциплины на конкретном объекте. Основывается на проверке первичных документов, учётных регистров, бухгалтерской и статистической отчётности, фактического наличия денежных средств.

---

[1] Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

[2] Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

По своему содержанию ревизии делятся на документальные и фактические, рис. 2.13.

Документальная ревизия
Включает в себя проверку различных финансовых документов. На основе их анализа определяют законность и целесообразность расходования средств.
Фактическая ревизия
В ходе такой ревизии проверяется наличие денежных средств, ценных бумаг и материальных ценностей.

Рис. 2.13. Классификация ревизии по содержанию

Ревизия бывает:

– плановая – обычно проводится по итогам деятельности компании за год;

– внеплановая – проводится в любое время по инициативе собственников компании или совета директоров.

Внеплановые проверки проводят, например, если грядет слияние, присоединение, разделение компании или налоговая проверка. А еще – если сотрудника, который занимается финансами, подозревают в хищении денег и надо разобраться.

Ревизии бывают фронтальные и выборочные.

Фронтальная (полная) ревизия проводится за определенный период и проверяется вся финансовая деятельность экономического субъекта.

Выборочная (частичная) ревизия представляет собой проверку финансовой деятельности только за короткий период времени.

Так же ревизии подразделяются на комплексные, при которых проверяется финансовая деятельность данного субъекта в различных областях, и тематические, которые сводятся к обследованию какой-либо сферы финансовой деятельности.

По окончании ревизии составляется акт, имеющий важное юридическое значение, который подписывается лицами, производившими ревизию.

На основе акта принимаются меры по устранению выявленных нарушений финансовой дисциплины, к возмещению причинённого материального ущерба, а виновные привлекаются к ответственно.

Чаще всего компании проводят ревизию, чтобы:

– Объективно оценить финансовое состояние дел в компании и квалификацию бухгалтеров.

– Исключить злоупотребление положением со стороны некоторых сотрудников или даже целых отделов. Например, закупку товаров, оборудования или материалов по ценам гораздо выше рыночных в обмен на откат – незаконное вознаграждение от продавца за то, что сотрудник закупил товар именно у него и именно по такой цене.

– Подготовиться к проверке извне – налоговой или аудиторской: ревизия помогает обнаружить и исправить слабые места в бухгалтерском учете компании.

Какой бы ни была цель, члены компании не участвуют в ревизии лично. Из списка предложенных кандидатов они выбирают проверяющих, ревизора или ревизионную комиссию и согласуют результаты проверки.

По сути, аудит и ревизия имеют схожее, но не идентичное значение. В этом легко убедиться, начав анализ с основополагающих любой процедуры.

1. *Цели Главная задача аудитора* – выразить независимое мнение о том, насколько достоверно ведется бухгалтерская отчетность на предприятии заказчика. Ревизия же проводится больше для оценки недостатков в самой работе компании.

2. *Практические задачи.*

В то время как ревизия решает множество задач, аудит направлен на поиск единственно верного варианта: выявить все нарушения налогового законодательства и действующих ПБУ.

Ревизия несет в себе следующие функции:

– Выявление фактов хищения, недостач, конфликта интересов, порчи имущества (умышленного или непреднамеренного), упущенной выгоды;

– Контроль за использованием активов в строго установленных рамках;

– Проверка на наличие грубых ошибок в осуществлении управленческой деятельности;

– Соблюдение правил, установленных инструкциями и актами внутреннего распорядка;

– Распознавание критических недочетов в работе персонала, повлекших снижение показателей эффективности работы компании.

3. *Объект проводимой проверки.*

Ревизия необходима организации для контроля соблюдения интересов ее владельца (владельцев) и сохранности имущества, находящегося на балансе.

Профессиональный аудитор же изучает систему учета и отчетности, составляет отчет о выявленных ошибках и оставляет рекомендации по их устранению.

4. *Выборка Ревизия* на производстве или в коммерческом учреждении может быть как сплошной, так и выборочной, а вот, например, обязательный аудит – это всегда проверка отдельных звеньев системы.

5. *Регулярность проведения.*

Обязательный аудит в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, должен проводиться не реже одного раза в год, тогда как ревизия проводится по решению руководства неограниченное количество раз.

6. *Результат.*

По итогам ревизионной проверки составляется соответствующий Акт, который передается непосредственно в руки собственника бизнеса либо лица, его заменяющего.

Аудиторы же составляют не только отчет для клиента, но и формируют документ, которым в последствие будут пользоваться сторонние пользователи финансовой бухгалтерской отчетности – аудиторское заключение.

7. *Содержимое итогового документа.*

В ревизионном Акте указываются суммы убытка, полученного в результате хищения или порчи имущества, недостач, упущенной выгоды. Аудитор же в своей оценке ставит акцент на соответствие представленной налоговой или бухгалтерской отчетности всем нормам и положениям действующего законодательства.

8. *Порядок процедуры инвентаризации.*

Ревизор – лицо, имеющее полный доступ к информации о размере нанесенного урона или ущерба. Специалист по обязательному

аудиту для установления аудиторских доказательств должен присутствовать во время инвентаризации, но фактически не принимает в ней участия. Если по каким-то причинам его присутствие было невозможно, в Заключении о проведенной проверке этот пункт указывается в обязательном порядке.

9. Обязательность.

Было отмечено, что, согласно действующим законам, некоторые учреждения должны ежегодно проходить аудиторскую проверку. Однако ни один нормативный акт не обязывает собственников бизнеса проводить ревизию «по принуждению».

10. Плановость.

Ревизор может приехать с проверкой в любой момент без предупреждения, а аудиторская проверка – всегда мероприятие, которое планируется задолго до ее начала.

Рассмотрим подробнее процедуру проведения инвентаризации.

Утвержден новый стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация», который регламентирует проведение инвентаризации обязательств и активов у всех субъектов экономики за исключением бюджетных предприятий.

Согласно данному стандарту «инвентаризация – один из наиболее эффективных инструментов контроля за состоянием имущества, что особенно актуально в текущих экономических условиях, когда остро стоит вопрос сохранности материальных ценностей. Кроме того, инвентаризация позволяет обеспечить уверенность в том, что бухгалтерская отчетность достоверно отражает финансовое состояние и результаты деятельности компании. Являясь сложным и затратным с точки зрения ресурсов и организационных моментов процессом, инвентаризация требует тщательной подготовки, проработки регламентационных документов, чтобы по итогам дать максимально возможный и прозрачный результат»[1].

Потому, хотя по сравнению с уже введенными в действие ФСБУ, новый стандарт не обещает никаких революционных изменений, он конкретизирует некоторые положения, которые описывают корректный порядок действий при проведении инвентаризации. Именно для

[1] Приказ Минфина России от 13.01.2023 N 4н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 28/2023 "Инвентаризация" (Зарегистрировано в Минюсте России 05.04.2023 N 72888)

обеспечения высокого уровня достоверности и надежности результатов. Также ФСБУ 28/2023 снимает ограничения на использование современных технических средств при проведении инвентаризации.

Данный вид контроля позволяет через сличение активов предприятия в натуральном измерении определять их фактическое состояние. Инвентаризация является необходимым инструментом подтверждения, либо отражения отклонений фактического наличия с учетными данными. Кроме того, инвентаризация выполняет и контролирующую функцию, обеспечивая при этом сохранность финансовых средств и материальных ресурсов.

Обязательная инвентаризация по ФСБУ

Согласно проекту нового ФСБУ, инвентаризация обязательно проводится в следующих случаях:

1. Для составления годовой бухгалтерской отчетности (при этом проводить инвентаризацию основных средств можно один раз в три года, а библиотечных фондов – один раз в пять лет).

2. При передаче или возврате активов компании, имущественного комплекса в аренду, управление, безвозмездное пользование, а также при выкупе, продаже активов компании.

3. При смене материально ответственного сотрудника (МОЛ).

4. При смене руководителя коллектива (например, бригадира), при выбытии из коллектива (бригады) более 50% его членов, а также по требованию одного или нескольких членов коллектива (бригады) при коллективной материальной ответственности.

5. Если установили факт утраты или порчи, повреждения активов.

6. В случае пожара, аварии, стихийного бедствия, а также иного происшествия, в результате которого сложилась чрезвычайная ситуация.

7. При реорганизации компании (если это не реорганизация в форме преобразования) и при ликвидации компании.

Главной задачей инвентаризации, по-прежнему, остается подтверждение корректности и полноты отраженных в регистрах бухгалтерского учета сведений по обязательствам и активам компании.

В вышеперечисленных случаях инвентаризация должна проводиться в сроки максимально близкие к событию (непосредственно до

или после факта его наступления). Однако при проведении инвентаризации при составлении бухгалтерской отчетности допускается принимать результаты инвентаризации, которая проводилась не ранее 1 октября отчетного года.

В районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях инвентаризация запасов может проводиться в период их наименьших остатков.

Некоторые нововведения новый ФСБУ все же предусматривает.

Так, например, теперь инвентаризацию необходимо проводить непосредственно перед передачей (возвратом) активов организации, имущественного комплекса в аренду, управление, безвозмездное пользование, а также при выкупе, продаже активов. Такое уточнение позволит минимизировать возникновение споров и финансовых потерь с обеих сторон.

Еще одним новшеством является пункт о при проведении инвентаризации в течение нескольких дней в отсутствии инвентаризационной комиссии помещения, где проводится пересчет, должны быть опечатаны. Это требование может особенно сказаться на производственных компаниях, процессы которых не подлежат остановке.

Общие требования к инвентаризации, согласно ФСБУ.

В стандарте также теперь закреплены общие требования к инвентаризации, которые ранее не формулировались:

– полнота;

– определенность способов выявления фактического наличия объектов проверки;

– документирование;

– обеспечение условий проведения инвентаризации;

– своевременность и обоснованность отражения результатов инвентаризации в бухгалтерском учете.

Определение понятий

Еще одним нововведением ФСБУ 28/2023 является закрепление ряда новых понятий, табл. 2.5.

Таблица 2.5

Новые понятия, закрепленные в Федеральном стандарте ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация»

Понятие	Определение
Объекты инвентаризации	Активы, обязательства, источники финансирования деятельности экономического субъекта, объекты бухучета, которые, согласно ФСБУ, не учитываются в составе активов или обязательств, но подлежат отражению в бухучете на забалансовых счетах, и (или) информация о которых подлежит раскрытию в бухгалтерской отчетности, имущество, имущественные права, обязательства, не учтенные экономическим субъектом
Результаты инвентаризации	Выявленные при инвентаризации расхождения между фактическим наличием объектов и данными регистров бухгалтерского учета
Квалификация результатов инвентаризации	определение объектов инвентаризации, оказавшихся в излишке, утраченных активов и активов, оказавшихся испорченными в пределах, сверх или в отсутствие норм естественной убыли, возможности использования активов, оказавшихся испорченными, либо их продажи, наличия пересортицы активов, наличия оснований для возмещения недостачи активов экономическому субъекту, для признания дебиторской задолженности сомнительной или безнадежной, для списания обязательств, для доначисления или до списания иных объектов бухгалтерского учета

Пожалуй, немаловажным отличием является тот факт, что аудиторская деятельность регламентируется гражданским правом, а ревизионные и контрольные мероприятия подчинены административному праву и его положениям, а также приказам руководящих должностей или инструкциям внутреннего распорядка.

ФСБУ 28/2023 позволяет гибко подходить к решению организационных вопросов проведения инвентаризации. В частности, допустимо создавать как одну, так и несколько инвентаризационных комиссий, в зависимости от объема работ.

В целом, стандартом закрепляются уже знакомые всем правила формирования инвентаризационных комиссий. Для пересчета создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия, при больших объемах – допускается создание рабочих инвентаризационных комиссий. Порядок взаимодействия между ними, распределение обязанностей и их персональный состав утверждаются руководителем компании. В некоторых случаях в роли инвентаризационной комиссии может выступать руководитель организации или аудиторская компания.

Для подтверждения результатов инвентаризации требуется присутствие не менее 80% членов комиссии. По итогам могут быть также проведены контрольные проверки с присутствием членов инвентаризационной комиссии и, опционально, материально-ответственных лиц (МОЛов). Контрольные процедуры осуществляются непосредственно до открытия помещения, в котором проводилась инвентаризация.

Поскольку стандарт не содержит положений, регулирующих способы ведения бухгалтерского учета, за исключением правил признания результатов, и не предъявляет требований к раскрытию информации в отчетности, необходимости в столь же масштабной подготовке, как и для ранее введенных ФСБУ, нет. Однако с 1 апреля 2025 года отчетность, в которой будут отражены результаты инвентаризации, проведенной не по новым правилам, может не получить необходимого подтверждения[1].

Всем организациям рекомендуется заранее пересмотреть существующую в организации Методику проведения инвентаризации на предмет соответствия новым правилам.

Она должна описывать:

– процесс создания инвентаризационных комиссий;

– порядок проведения инвентаризации,

– порядок признания результатов инвентаризации;

– содержать необходимые шаблоны отчетных документов.

В случае отсутствия такой Методики целесообразно будет ее составить – такой документ может упростить организационные процессы, унифицировать форму проведения инвентаризации и отчетные документы (особенно актуально, если речь идет о группе компаний), а

[1] Обзор ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация»: ключевые аспекты нового стандарта. https://www.audit-it.ru/articles/account/buhconcret/a65/1078856.html

также может послужить доказательством корректно налаженного процесса в случае возникновения вопросов со стороны контролирующих органов.

Контрольные вопросы

1. Дать определение следующим ключевым понятиям: ревизия, ревизионная проверка, функции внутреннего контроля, компетентность внутреннего аудитора, ответственность внутреннего аудитора, отчетность внутреннего аудитора.

2. Дайте определение нормативной и формальной проверок.

3. Составьте схему основных этапов планирования внутреннего контроля, влияющую на управленческие решения в процессе осуществления государственного и муниципального финансового контроля и аудита.

4. Раскройте содержание типового файла рабочей документации.

5. Составьте примерный формат рабочего документа внутреннего контроля, отражающий несоблюдение нормативных актов в области бухгалтерского учета.

6. Представьте структуру заключительного документа, подготовленного по результатам внутреннего контроля.

7. Изложите особенности компьютерной технологии обработки информации в процессе внутреннего аудита

8. Охарактеризуйте особенности годового плана внутреннего аудита с учетом наличия в деятельности подконтрольного объекта существенных рисков.

9. Составьте календарный график выполнения внутреннего контроля и консультационных услуг.

10. Изобразите структуру отчета, подготовленного по результатам внутреннего контроля, опишите назначение и роль каждого раздела.

11. Осветите проблемы эффективного использования аналитических процедур при проверке.

Тесты

Тест1. Выберите верные ответы: Внутренний контроль

А) проводится внутри предприятия (или структуры управления) его служащими, которых обычно называют внутренними контролерами или внутренними аудиторами

Б) содержится на средства предприятия

В) обязателен в соответствии с требованиями законодательства о бухгалтерском учете

Тест 2. Выберите верные ответы: Внутренний контроль

А) организуется по решению руководства предприятия

Б) содержится на средства предприятия

В) обязателен в соответствии с требованиями законодательства о бухгалтерском учете

Тест 3. В обязанности внутренних контролеров могут быть включены:

А) проверка эффективности системы контроля

Б) оценка эффективности предприятия

В) определение уровня достижения программных целей

Тест 4. Организация служб внутреннего контроля для организаций:

А) не обязательна

Б) обязательна для субъектов хозяйствования

Тест 5. Когда обычно возникает необходимость проведения внешнего финансового контроля?

А) В случаях, когда информация, полученная зависимыми от руководства управляемого объекта органами внутреннего контроля, не вызывает доверия у собственников

Б) По требованию закона

В) По требованию акционеров или инвесторов

Тест 6. Внутренний финансовый контроль – это

А) составная часть общей системы управленческого контроля

Б) самостоятельный вид контроля в организации

В) составная часть системы финансового учета +

Тест 7. Цель функционирования системы внутреннего контроля это

А) предоставление руководству достаточной информации для принятия управленческих решений в краткосрочной перспективе

Б) сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов коммерческой организации, обеспечение ее эффективного функционирования, а также устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции

Тест 8. Выберите верные ответы. Задачами внутреннего финансового контроля являются:

А) помощь в учетной работе, т. е. проведение контроля специалистов с целью эффективного выполнения ими своих обязанностей

Б) проверка бухгалтерской информации, ее достоверности

В) контроль сохранности собственности организации

Г) обеспечение органов управления необходимой информацией по всем интересующим вопросам

Д) информирование органов управления об изменении законодательства в сфере административной ответственности

Е) защита от ошибок, нарушений, злоупотреблений, искажений через осуществление предупредительных мер

Ж) повышение дисциплины учетной работы

Тест 9.В зависимости от масштабов деятельности предприятия, его индивидуальных особенностей работы, целей и задач, поставленных руководителем перед службой внутреннего финансового контроля, направлениями контроля могут быть:

А) вопросы отношений с внешними контрагентами

Б) организация внутренних расследований

В) создание контрольных комиссий по расследованию каких-либо обстоятельств

Г) контрольные мероприятия по всем интересующим руководителя субъекта вопросам

Тест 10. В зависимости от масштабов деятельности предприятия, его индивидуальных особенностей работы, целей и задач, поставленных руководителем перед службой внутреннего финансового контроля, направлениями контроля могут быть:

А) контроль над выполнением инвестиционных и прочих проектов

Б) контроль надежности информации, представляемой системе управления

В) организация взаимодействия с внешними контролерами, представителями проверяющих и контролирующих органов.

Тест 11. В зависимости от масштабов деятельности предприятия, его индивидуальных особенностей работы, целей и задач, поставленных руководителем перед службой внутреннего финансового контроля, направлениями контроля могут быть:

А). вопросы отношений с внешними контрагентами

Б) организация внутренних расследований

В) создание контрольных комиссий по расследованию каких-либо обстоятельств

Г. контрольные мероприятия по всем интересующим руководителя субъекта вопросам

Тест 12. Полномочия подразделению внутреннего аудита в компании предоставляются:

А) руководством и советом директоров

Б) советом директоров и финансовым контролером;

В. комитетом по аудиту и финансовым директором;

Г. высшим руководством и Стандартами.

Тест 13. Основной причиной создания функции внутреннего аудита является

А) освобождение чрезмерно загруженного работой руководства от ответственности за реализацию эффективных процедур контроля;

Б) оценка и повышение эффективности процедур контроля +

В) обеспечение достоверности и целостности финансовой и управленческой отчетности организации;

Г) обеспечение сохранности ресурсов, доверенных организации.

Тест 14. Руководитель внутреннего аудита представляет высшему руководству и совету директоров ежегодный сводный отчет о выполненных заданиях, основной целью составления которого является:

А) обсудить административные вопросы деятельности службы внутреннего аудита;

Б) информировать руководство о планируемом объеме аудиторских проверок на будущий год;

В) привлечь внимание к количеству недостатков, выявленных внутренними аудиторами;

Г) пояснить, в какой степени службе внутреннего аудита удалось выполнить график работ по заданиям

Тест 15. Какое из нижеуказанных действий считается элементом мошенничества, в отношении которого внутренний аудитор должен быть всегда настороже?

А) Регулярные независимые проверки и ревизии.

Б) Дублирование платежей

В) Проверка процесса утверждения.

Г) Средства резервного копирования.

Тест 16. Какая из нижеперечисленных формулировок представляет собой цель аудиторского задания?

А) Определение достаточности запасов товарно-материальных ценностей для выполнения планируемого объема продаж.

Б) Включение в аудиторский отчет информации о случаях отсутствия запасов на складе.

В) Наблюдение за проведением инвентаризации.

Г) Поиск наличия устаревших материальных запасов посредством расчета оборота товарно-материальных запасов по продуктовым линиям.

Тест 17. В качестве способа контроля проектов и во избежание превышения времени, запланированного на выполнение задания, решения по пересмотру бюджета времени по аудиторским заданиям обычно принимаются:

А) при выявлении существенного нарушения;

Б) когда неопытные сотрудники отдела аудита назначаются на выполнение задания;

В) сразу после завершения предварительного обследования

Г) сразу после проведения дополнительного детального тестирования, необходимого для подтверждения выявленных недостатков.

Тест 18. Установите правильную последовательность организации ревизионной работы:

А) оформление результатов ревизии;

Б) подготовка к документальной ревизии;

В) проведение ревизионной работы и сбор доказательств.

Тема 3. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО РОЛЬ В ФИНАНСОВОМ КОНСАЛТИНГЕ

3.1. Финансовый анализ: цели, задачи, основные направления

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние предприятия (ФСП) зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате недовыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие - ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Обеспечение эффективного функционирования и развития орга-

низации требует экономически грамотного управления его деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать.

Финансовый анализ является одним из ведущих направлений экономического анализа и представляет собой комплекс аналитических процедур, предваряющих принятие управленческих решений. Он заключается в исследовании финансовой отчетности и иной доступной информации финансового характера, выполняемого в целях оценки финансового состояния, определения уровня достижения стратегических установок организации и выявления факторов, угроз и возможностей ее долгосрочного развития[1].

Финансовый анализ служит основой принятия стратегических и тактических решений в сфере управления финансами организации в современных условиях хозяйствования.

Основными целями проведения современного финансового анализа являются следующие:

1. Получение оценки финансового состояния организации на заданную дату для выявления опасных (критических для будущего функционирования показателей в целях принятия безотлагательных решений;

2. Выявление тенденций изменения финансового состояния и факторов, обусловивших эти изменения в ретроспективном периоде и существенных для будущего;

3. Идентификация угроз и возможностей долгосрочного и текущего развития компании на основе проведенного анализа и экстраполяции полученных данных;

4. Определение уровня достижения поставленных финансовых целей стратегического характера как основы оценки деятельности топменеджмента по реализации миссии и общекорпоративной стратегии.

Для достижения этих целей перед организацией стоят следующие ***задачи:***

– Оценка динамики состава и структуры активов, их состояния и движения.

---

[1] Логинова Т.В. Финансовый анализ: теория, методика, практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Логинова. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. – 128 с. – Текст непосредственный

– Оценка динамики состава и структуры источников собственного и заемного капитала, их состояния и движения.

– Анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости предприятия оценка изменения ее уровня.

– Анализ платежеспособности предприятия и ликвидности активов его баланса.

– Анализ финансовых результатов деятельности компании.

– Разработка мероприятий по эффективному использованию внутренних резервов, устранению влияния негативных факторов.

Финансовый анализ организации базируется на следующих основных принципах:

– Необходимость составления четкой программы анализа, включающей проработку макетов аналитических таблиц и алгоритмов расчета основных показателей;

– Схема анализа должна быть построена по принципу «от общего к частному», другими словами, вначале дается описание общих характеристик анализируемого объекта, а затем анализируются его части;

– Необходимость тщательного анализа любых отклонений от нормативных или плановых значений показателей;

– Обоснованность используемой совокупности критериев качественной и количественной оценок.

Финансовый анализ в российских компаниях по используемым видам и формам принципиально не отличается от аналогичных процедур в рамках традиционного западного подхода и имеет следующие направления[1] (табл. 3.1).

[1] Косинец, Т. В. Основы финансового менеджмента и бухгалтерского учета [Электронный ресурс] : практикум / Т. В. Косинец,М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023 – 546 с. – ISBN 978-5-9984-1877-8. – Электрон. дан. (6 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Таблица 3.1

Основные направления финансового анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
1.Анализ финансовых результатов деятельности компаний	Анализ уровня и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат (эффективность) деятельности компании; оценка факторов, ее определяющих	Отчет о финансовых результатах
2.Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств; Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности; Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности; Оценка способности расплатиться по долгам.	Отчет о движении денежных средств
3.Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния; Анализ финансовой устойчивости; Анализ ликвидности баланса; Анализ деловой активности и платежеспособности; Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс компании
4.Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли; Рентабельности и деловой активности за анализируемый период	Расчетные коэффициенты
5.Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов компании	Расчетные коэффициенты

В зависимости от конкретных задач финансовый анализ осуществляется в следующих видах:

- экспресс-анализ (цель - получение за 1–2 дня общего представления о финансовом положении компании на базе форм внешней бухгалтерской отчетности);
- комплексный финансовый анализ (цель - получение за 3–4 недели комплексной оценки финансового положения компании на базе

форм внешней бухгалтерской отчетности, а также расшифровок статей отчетности, данных аналитического учета, результатов независимого аудита и др.);

- финансовый анализ как часть общего исследования бизнес-процессов компании (цель - получение комплексной оценки всех аспектов деятельности компании – производства, финансов, снабжения, сбыта и маркетинга, менеджмента, персонала и др.);

- ориентированный финансовый анализ (цель - решение приоритетной финансовой проблемы компании, например, оптимизации дебиторской задолженности на базе, как основных форм внешней бухгалтерской отчетности, так и расшифровок только тех статей отчетности, которые связаны с указанной проблемой);

- регулярный финансовый анализ (цель - постановка эффективного управления финансами компании на базе представления в определенные сроки, ежеквартально или ежемесячно, специальным образом обработанных результатов комплексного финансового анализа)[1].

При проведении финансового анализа все хозяйственные процессы и явления всесторонне изучаются и познаются в их многообразии, движении, во взаимосвязи и взаимозависимости для раскрытия тенденций и закономерностей дальнейшего развития общественного производства и обращения.

3.2. Методы и приемы анализа финансового состояния

В зависимости от целей проведения финансового анализа и направлений использования информации о финансовом состоянии предприятия в процессах управления, финансовый анализ и подразделяется на два вида внешний и внутренний.

Внешний финансовый анализ базируется на открытой бухгалтерской информации предприятия и предполагает использование типовых методов расчета. При этом обычно используется относительно небольшое количество исходной информации – финансовых показателей квартального или годового баланса фирмы.

---

[1] Финансовый анализ : учебное пособие / под общ. ред. Н. С. Пионткевич. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2024. - 192 с. - ISBN 978-5-9765-5412-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2138725

Внутренний финансовый анализ иногда называют анализом хозяйственной деятельности предприятия. Для него недостаточно информации в целом по предприятию, содержащейся в стандартных бухгалтерских отчетах, и в связи с этим возникает необходимость использовать данные управленческого учета.

В процессе анализа наибольшее внимание уделяется выявлению причин и факторов, определяющих их уровень и изменения финансового состояния предприятия, поиску решений, направленных на улучшение этого состояния.

Теоретической базой внутреннего финансового анализа является факторный анализ сложных систем.

В табл. 3.2 представлены особенности двух видов финансового анализа.

Таблица 3.2

Сравнительная характеристика внешнего и внутреннего финансового анализа

Признаки	Особенности	
	Внутренний финансовый анализ	Внешний финансовый анализ
Предмет анализа	Отношения между отдельными подразделениями организации в сфере управления и финансами	Отношения организации с внешними контрагентами
Объекты анализа	Имущественный и финансовый потенциал, финансовые результаты, денежные потоки, качество менеджмента	Имущественный и финансовый потенциал, финансовые результаты, денежные потоки, качество менеджмента
Субъекты анализа	Финансовые менеджеры, аналитики, внутренние аудиторы, контроллеры, консультанты, руководство	Партнеры, клиенты, контрагенты, органы финансового контроля и надзора, собственники, внешние аудиторы
Степень регламентации	Решения органов управления	Международные и национальные стандарты
Объем используемой информации	Вся совокупность информации о деятельности организации и факторах внешней среды	В рамках финансовой отчетности

Признаки	Особенности	
	Внутренний финансовый анализ	Внешний финансовый анализ
Качество получаемой в результате анализа информации	Носит в значительной мере субъективный характер	Носит более объективный характер, поскольку анализ основывается на утвержденной надзорными органами информации
Способы отражения информации	Любые	На основе общепринятых принципов и стандартов учета
Виды анализа в зависимости от временного горизонта	Текущий (ретроспективный), оперативный, перспективный анализ	Текущий (ретроспективный) и перспективный анализ
Регулярность проведения	Регламентируется внутренними и корпоративными потребностями	Может регламентироваться нормативными атаками

По глубине аналитического исследования различают экспресс-анализ и углубленный анализ финансового состояния предприятия, которые отличаются количественным и качественным составом анализируемых показателей.

Один из вариантов отбора аналитических показателей[1] приведен в табл. 3.3.

[1] Логинова Т.В. Финансовый анализ: теория, методика, практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Логинова. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. – 128 с. – Текст непосредственный

Таблица 3.3

Система аналитических показателей для экспресс-анализа

Направление (процедура) финансового анализа	Показатель
1. Оценка экономического потенциала предприятия	
1.1. Оценка имущественного положения	1. Величина основных средств 2. Коэффициенты износа, обновления и выбытия основных средств 3. Общая сумма хозяйственных средств у предприятия (валюта баланса)
1.2. Оценка финансового положения	1. Величина собственного капитала и его доля в источниках средств 2. Коэффициент общей ликвидности (платежеспособности) 3. Доля собственных оборотных средств в оборотных активах и краткосрочных обязательствах 4. Доля долгосрочных обязательств в источниках средств 5. Коэффициент покрытия запасов (МПЗ/краткосрочные обязательства)
1.3. Наличие неблагополучных статей в бухгалтерской отчетности	1. Убытки 2. Ссуды и займы, непогашенные в срок 3. Просроченная дебиторская и кредиторская задолженности 4. Векселя выданные (полученные) просроченные
2. Оценка результативности финансово-хозяйственной деятельности	
2.1. Оценка прибыльности	1. Бухгалтерская прибыль 2. Рентабельность продаж 3. Рентабельность текущей деятельности
2.2. Оценка динамичности развития предприятия	1. Сравнительные темпы роста выручки от реализации, активов и прибыли 2. Оборачиваемость активов и собственного капитала 3. Продолжительность операционного и финансового циклов
2.3. Оценка эффективности использования экономического потенциала	1. Рентабельность авансированного (совокупного) капитала 2. Рентабельность собственного капитала.

Методы анализа представляют собой инструменты, которыми пользуются аналитики и финансовые консультанты для проведения финансового анализа. Выбор методов зависит от целей финансового анализа, проблем, которые необходимо решить, задач, которые стоят перед предприятием. Обычно выделяют следующие методы (табл. 3.4)

Таблица 3.4

Методы финансового анализа

Метод анализа	Содержание
Горизонтальный (временной)	сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, а именно в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста или снижения с целью выявления и оценки абсолютных и относительных изменений величин различных статей финансовой отчетности за определенный период;
Вертикальный (структурный)	определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом, а также позволяет судить о финансовом отчете по относительным показателям с целью выявления и прогнозирования структурных изменений активов и источников их покрытия;
Трендовый	вариант горизонтального анализа и предполагает сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов;
Коэффициентный	расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности по отдельным показателям фирмы, а также определение взаимосвязи показателей, рассчитанных на основе финансовой отчетности, которые называются финансовыми коэффициентами;
Факторный	анализ влияние отдельных факторов (причин) на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Причем, факторный анализ может быть, как прямым (собственно анализ), когда результативный показатель разделяют на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель и др.
Сравнительный	базируется на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных показателей между собой. В процессе использования этой системы анализа рассчитываются размеры абсолютных и относительных отклонений сравниваемых показателей.

Все перечисленные методы используются на всех этапах финансово-экономического анализа, который сопровождает формирование обобщающих показателей хозяйственной деятельности организации[1].

На начальном этапе анализа преобладают приемы качественной его характеристики и общей оценки – сравнение, группировка, разработка системы аналитических показателей с использованием коэффициентного подхода и их детализация по месту и времени их формирования. На последующих этапах к этим приемам присоединяется весь арсенал экономико-математических и эвристических методов измерения относительного влияния отдельных сторон деятельности, отдельных факторов и их совокупности, а также их эффективность.

В рамках начального этапа финансового консультирования при проведении финансово-экономического анализа используется системный подход, учитывающий целостность деятельности организации, взаимосвязь и взаимодействие отдельных ее сторон и их противоречивое влияние на конечные результаты. Изучение любой составляющей объекта анализа проводится с позиции ее влияния на состояние организации и результатов ее деятельности в целом.

3.3. Информационное обеспечение финансового анализа

Основу информационного обеспечения составляют пять укрупнённых блоков. Первый блок включает в себя законы, постановления и другие нормативные акты, положения и документы, определяющие правовую основу финансовых институтов, рынка ценных бумаг.

Во второй блок входят нормативные документы государственных органов (Министерства финансов России, Банка России и др.), международных организаций и различных финансовых институтов, содержащие требования, указания, рекомендации, количественные нормативы и т.д.

---

[1] Косинец, Т. В. Основы финансового менеджмента и бухгалтерского учета [Электронный ресурс] : практикум / Т. В. Косинец,М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023 – 546 с. – ISBN 978-5-9984-1877-8. – Электрон. дан. (6 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Третий блок включает бухгалтерскую отчётность, которая является наиболее информативным источником, характеризующим имущественное и финансовое положение организации.

Четвёртый блок включает сведения финансового характера, публикуемые органами государственной статистики, биржами и специализированными информационными агентствами.

Пятый блок содержит сведения, не имеющие непосредственного отношения к информации финансового характера (например, официальная статистика, имеющая общеэкономическую направленность, данные аудиторских компаний, данные, публикуемые в различных средствах массовой информации, неофициальные данные и т.п.).

Упрощённый подход к финансовому анализу, ориентирующий его на использование исключительно бухгалтерской (финансовой) отчётности ограничивает возможности финансового анализа, его результативность. При таком подходе финансовые консультанты не берут во внимание принципиально важные для объективной оценки финансового состояния факторы, связанные с отраслевой принадлежностью хозяйствующего субъекта, состоянием внешней среды, включая рынок материальных и финансовых ресурсов, тенденции фондового рынка, а также ряд других существенных показателей, например, финансовую стратегию собственников и руководящего персонала. Игнорирование этих факторов приводит к ошибочной оценке финансового состояния организации.

На объём и состав собираемой информации существенное влияние оказывают конкретные цели проведения финансового анализа с учётом значимости анализируемой проблемы для пользователей и надёжности имеющихся данных.

Немаловажное значение для анализа финансового состояния имеет информация, характеризующая собственников организации, с помощью которой при проведении внешнего финансового анализа хозяйствующего субъекта можно составить более или менее точное представление о целях его деятельности. Значимость подобной информации связана с тем, что она позволяет идентифицировать организации, ориентированные на устойчивое долгосрочное функционирование, и предприятия, которые преследуют краткосрочные цели извлечения прибыли.

Информация, содержащаяся в учредительных документах, является ключевой в оценке прав отдельных групп собственников организации на доходы и активы. Важнейшие финансовые решения, касающиеся увеличения или уменьшения уставного капитала, распределения прибыли и формирования фондов и резервов, определяются учредительными документами организации.

Принципиальное значение для классификации видов доходов и расходов предприятия, а, следовательно, для анализа финансовых результатов и доходности деятельности имеет информация зарегистрированных в учредительных документах и в уставе видах деятельности. Данная информация является необходимой при формировании налоговой политики организации[1].

Важным информативным документом является принятая в организации учётная политика, которая служит для внутрифирменного использования, являясь практическим руководством для всех сотрудников бухгалтерии, в то же время некоторая её часть представляется в налоговые инспекции при сдаче годовой бухгалтерской отчётности.

Таким образом, учётная политика играет важную роль, как для самой организации, так и для внешних пользователей (например, государства в лице налоговых органов).

Главным информационным ресурсом в процессе управления, а также для анализа финансового состояния организации является бухгалтерская (финансовая) отчётность, которая содержит большой аналитический потенциал, необходимый для принятия решений как тактического, так и стратегического характера.

Согласно Федеральному закону «О бухгалтерском учёте»[2], бухгалтерская (финансовая) отчётность представляет собой информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчётную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных

---

[1] Косинец, Т. В. Основы финансового менеджмента и бухгалтерского учета [Электронный ресурс] : практикум / Т. В. Косинец,М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023 – 546 с. – ISBN 978-5-9984-1877-8. – Электрон. дан. (6 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

[2] Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [последняя редакция]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст : электронный.

средств за отчётный период, систематизированную в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом.

Основные документы, используемые для проведения анализа финансового состояния фирмы, – это документы бухгалтерской отчетности. Они включают:

— форму № 1 «Бухгалтерский баланс»;

— форму № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;

— пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках: форма № 3 «Отчет об изменениях капитала», форма № 4 «Отчет о движении денежных средств», форма № 5 «Приложения к бухгалтерскому балансу»;

— аудиторское заключение, подтверждающее достоверность бухгалтерской отчетности организации, если организация в соответствии с федеральным законодательством подлежит аудиту.

Наиболее информативной частью бухгалтерской отчётности является бухгалтерский баланс, который характеризует в обобщённых денежных показателях состояние хозяйственных средств и источников их образования на отчётную дату, позволяет получить наглядное представление об имущественном и финансовом положении организации. Информация бухгалтерского баланса необходима при проведении анализа финансового состояния для оценки активов организации, её обязательств и собственного капитала, а также для расчёта показателей финансовой устойчивости, платёжеспособности, ликвидности, деловой активности и др.

Данная форма отчётности позволяет оценить эффективность размещения капитала организации, его достаточность для текущей и предстоящей хозяйственной деятельности, оценить размер и структуру заёмного капитала, а также эффективность их привлечения.

На основе изучения баланса внешние пользователи могут принять решения о целесообразности и условиях ведения дел с данной организацией как с партнёром, оценить кредитоспособность организации как заёмщика, оценить возможные риски своих вложений, целесообразность приобретения акций данной организации и её активов и т.д.

Хотя значение баланса как основной отчётной формы исключительно велико, отчёт о финансовых результатах также привлекается для анализа финансового состояния. Он содержит сравнение суммы всех доходов организации от продажи продукции, товаров (работ,

услуг) или других статей доходов и поступлений с суммой всех расходов, понесённых организацией для поддержания её деятельности за период, нарастающим итогом с начала года до отчётной даты. Результатом данного сравнения являются валовая (балансовая) прибыль или убыток за период.

Отчёт о финансовых результатах даёт представление о тенденциях развития организации, её финансовых и производственных возможностях не только в прошлом и настоящем, но и в будущем. Для инвесторов, аналитиков, финансовых консультантов данный документ также важен, поскольку в нём содержится динамическая информация о том, каких успехов достигла организация в течение года и за счёт каких факторов, каковы масштабы её деятельности.

Таким образом, для принятия любых управленческих решений, включая инвестиционных, в процессе финансового анализа изучение и оценка финансовой отчетности является объективно необходимым. На высоком профессиональном уровне этим должны заниматься узкие специалисты: бухгалтера, финансовые аналитики, аудиторы, финансовые консультанты, которые используют необходимый инструментарий для того, чтобы принятые решения были грамотными, обоснованными, эффективными.

3.4. Система показателей, характеризующих финансовое состояние

Финансовое состояние представляет собой комплексное многомерное понятие, характеризующееся целым комплексом показателей, которые отражают финансовые возможности субъекта хозяйствования, как реальные, так и потенциальные.

Иначе говоря, оно в общем виде характеризует финансовую конкурентоспособность предприятия, отражающуюся в его платеже- и кредитоспособности.

Финансовое состояние организации характеризуется системой индикаторов, отражающих уровень, структуру и динамику активов и источников их создания, эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности, при этом такая система позволяет выявить основные риски и возможности дальнейшего развития.

Для оценки финансового состояния предприятия применяется система определенных показателей, так или иначе характеризующих способность субъекта хозяйствования самостоятельно финансировать свою деятельность и своевременно рассчитываться по взятым на себя обязательствам (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Система показателей финансового состояния организации

Показатели финансового состояния предприятия разделяются на две категории: объемные и относительные. Последние, называются финансовыми коэффициентами или финансовыми отношениями, досто-

инствами которых являются простота расчетов и элиминирования влияния инфляции[1].

Взаимосвязь блоков анализа финансового состояния организации можно представить схематично, рис. 3.2.

Рис. 3.2. Взаимосвязь блоков анализа финансового состояния предприятия

Среди объемных показателей деятельности предприятия используются: валюта баланса, собственный или оплаченный уставный капитал предприятия, чистые активы предприятия, объем продаж (выручка от продаж) за период, объем прибыли за период, денежный поток за период, структура денежного потока по видам деятельности.

---

[1] Чараева, М. В. Корпоративные финансы : учебное пособие / М.В. Чараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 294 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2118067. - ISBN 978-5-16-019425-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2118067

Финансовые коэффициенты разделяются на показатели платежеспособности (ликвидности), прибыльности, оборачиваемости, финансовой устойчивости, рентабельности и другие.

Показатели прибыльности и рентабельности рассматриваются по отдельности. Это связано с тем, что в первом случае анализируется эффективность текущей (основной) деятельности предприятия, то есть сопоставляются доходы и затраты, связанные с их получением, а во втором случае речь идет об эффективности использования капитала (активов) в целом.

Финансовые коэффициенты не улавливают различий в методах бухгалтерского учёта, не отражают качества составляющих компонентов и имеют статичный характер. Таким образом, их использование накладывает определенные ограничения, поэтому к ним следует относиться как к инструменту анализа. Для получения целостной оценки предприятия различные объемные показатели и финансовые коэффициенты объединяются в комплексные (составные) показатели финансового состояния с учетом веса и значимости каждого из них.

Существует около двухсот финансовых коэффициентов, которые могут быть применены для анализа деятельности компании. Обычно используется лишь небольшое число основных коэффициентов и показателей. С целью более упорядоченного рассмотрения финансовые показатели принято подразделять на группы, отражающие интересы определенных заинтересованных лиц, таких как владельцы, руководство предприятия, кредиторы и другие.

Расчетом финансовых показателей и коэффициентов финансовый анализ только начинается. Реальная полезность рассчитываемых коэффициентов определяется поставленными задачами и возможностью принятия определенных управленческих решений. Коэффициенты дают возможность увидеть изменения в финансовом положении или результатах производственной деятельности, помогают определить тенденции и структуру планируемых изменений; что помогает руководству увидеть угрозы и возможности присущие именно данному предприятию[1].

---

[1] Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы: учебное пособие / В. Е. Афонина, М. Ю. Архипова, О. И. Башлакова [и др.]; под. ред. В. И. Флегонтова. — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2020. — 333 с.

Таким образом, при проведении финансового анализа главном является не расчет показателей, а умение трактовать полученные результаты.

Сами по себе финансовые коэффициенты помогают менеджменту компании сфокусировать внимание на слабых и сильных сторонах деятельности компании. Поэтому главной аналитической целью проведения анализа финансовых коэффициентов и показателей является приобретение навыков принятия управленческих решений и понимания результативности деятельности. Упорядочение и анализ финансовых показателей можно представить в виде групп, характеризующих основные особенности деятельности предприятия, такие как ликвидность и платежеспособность, эффективность менеджмента, прибыльность деятельности и другие[1] (рис. 3.3).

Одним из этапов проведения финансового анализа является расчет показателей (коэффициентов) финансового состояния организации. Финансовые коэффициенты дают возможность увидеть изменения в результатах хозяйственной деятельности и помогают определить тенденции и структуру таких изменений, что, в свою очередь, может указать руководству организации на существующие проблемы и возможности их разрешения. Алгоритм расчета показателей представлен в Приложении А.

Показатели финансового состояния организации могут дополняться различными показателями, относящимися к той или иной группе, также может меняться и группировка показателей финансового состояния, но сущность и смысл их остается неизменным.

---

[1] Косинец, Т. В. Основы финансового менеджмента и бухгалтерского учета [Электронный ресурс] : практикум / Т. В. Косинец,М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023 – 546 с. – ISBN 978-5-9984-1877-8. – Электрон. дан. (6 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

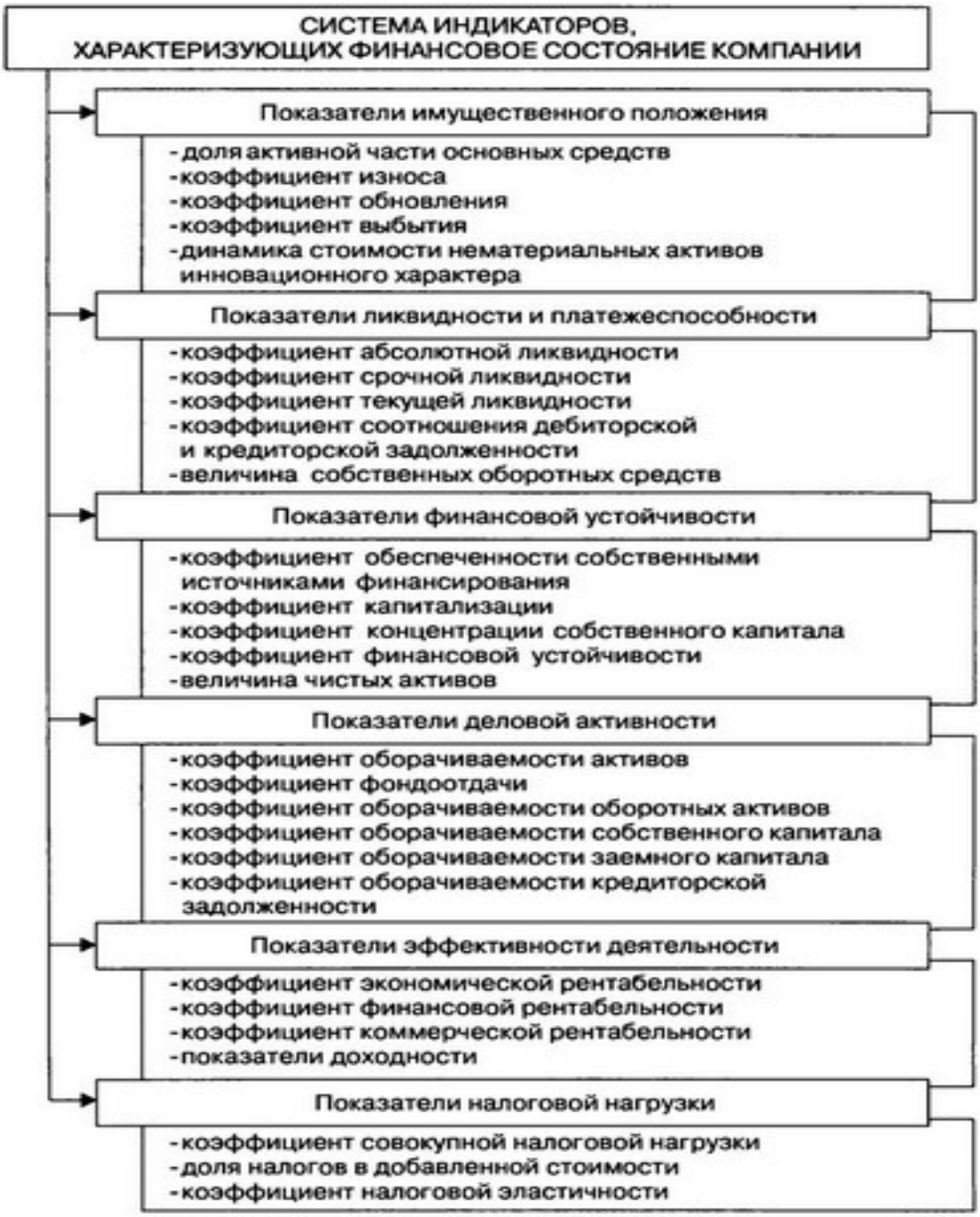

Рис. 3.3. Система финансовых показателей

Таким образом, при помощи результатов, полученных в ходе финансового анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности, руководящий состав предприятия, финансовые консультанты выделяют наиболее значимые характеристики и показатели деятельности организации, необходимые для принятия управленческих решений, решения консалтинговых кейсов, формирования финансовой и инвестиционной стратегии, составления прогнозов дальнейшего развития.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие и сущность анализа финансового состояния организации.

2. В чем заключаются основные цели проведения современного финансового анализа?

3. Какие задачи решает финансовый анализ для достижения основных целей?

4. Что является информационной основой проведения анализа финансового состояния предприятия?

5. Охарактеризуйте основные направления финансового анализа.

6. Какие виды финансового анализа существуют в зависимости от конкретных задач?

7. Какие методы проведения финансового анализа Вы знаете?

8. В чем отличие внутреннего финансового анализа от внешнего финансового анализа?

9. Охарактеризуйте особенности проведения экспресс-анализа.

10. Охарактеризуйте особенности проведения углубленного анализа.

11. Какие показатели оцениваются при анализе финансового состояния организации?

12. Какова роль анализа финансового состояния в процессе оказания услуг финансового консалтинга?

Тесты

Тест 1. Финансовый анализ является элементом анализа:

А) инвестиционного;

Б) управленческого;

В) финансового состояния;

Г) экономического.

Тест 2. Основная цель оценки финансового состояния – это …

А) оценка количественных и качественных изменений финансового состояния;

Б) выявление изменений показателей финансового состояния;

В) определение факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия;

Г) получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) показателей, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия и его финансовых результатов

Тест 3. Определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждого из них на общий результат хозяйственной деятельности отражает сущность …

А) трендового анализа;

Б) горизонтального анализа;

В) вертикального анализа.

Тест 4. _____ носит перспективный, прогнозный характер, поскольку позволяет на основе изучения закономерности изменения экономического показателя в прошлом спрогнозировать величину показателя на перспективу.

А) сравнительный анализ;

Б) интегральный анализ;

В) трендовый анализ.

Тест 5. К функциям финансового анализа относятся…

А) объективная оценка эффективности и деловой активности объекта анализа и определение резервов улучшения его финансовых результатов;

Б) налаживание процесса взаимодействия между подразделениями предприятия

В) установление взаимосвязей между показателями объема производства и используемыми ресурсами.

6. В активе бухгалтерского баланса отражается

А) выручка от продаж

Б) внеоборотные активы

В) величина источников финансирования имущества

Г) стоимость имущества предприятия

Тест 7. В пассиве бухгалтерского баланса отражается

А) стоимость имущества предприятия

Б) выручка от продаж

В) величина источников финансирования имущества

Г) краткосрочная задолженность

Тест 8. Ликвидность баланса отражает:

А) состояние имущества и обязательств, при котором предприятие подлежит ликвидации;

Б) способность организации покрывать обязательства активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств;

В) период уплаты платежеспособности организации.

Тест 9. Какого коэффициента отчетности не существует:

А) коэффициенты платежеспособности;

Б) коэффициенты ликвидности;

В) коэффициенты деловой активности;

Г) коэффициент работоспособности;

Д) коэффициенты рентабельности

Тест 10. Что характеризует коэффициент обеспеченности собственными средствами?

А) ликвидность;

Б) платежеспособность;

В) финансовую устойчивость;

Г) рентабельность.

Тест 11. Какие показатели рассчитываются для оценки несостоятельности предприятия по данным бухгалтерской отчетности:

А) коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами;

Б) коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент финансовой устойчивости;

В) коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, коэффициент восстановления платежеспособности, коэффициент утраты платежеспособности;

Тест 12. К наиболее ликвидным активам относятся …

А) запасы и долгосрочные финансовые вложения;

Б) дебиторская задолженность и прочие активы;

В) краткосрочные финансовые вложения и денежные средства;

Г) денежные средства и дебиторская задолженность.

Тест 13. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, ...

А) какую часть всех обязательств организации можно погасить в ближайшее время;

Б) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить в ближайшее время;

В) какую часть долгосрочных обязательств организация может погасить в ближайшее время.

Тест 14. Коэффициент критической ликвидности показывает ...

А) какую часть долгосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав абсолютно ликвидные и быстрореализуемые активы;

Б) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав абсолютно ликвидные и быстрореализуемые активы;

В) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав все оборотные активы.

Тест 15. Коэффициент текущей ликвидности показывает ...

А) какую часть собственного капитала организация может покрыть, мобилизовав оборотные средства;

Б) какую часть долгосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав абсолютно ликвидные и быстрореализуемые активы;

В) какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить, мобилизовав все оборотные активы.

Тест 16. В основе расчета всех относительных показателей деловой активности предприятия лежат…

А) валовая и чистая прибыль предприятия

Б) выручка, себестоимость и чистая прибыль предприятия

В) выручка и чистая прибыль предприятия

Г) выручка и себестоимость от реализации продукции (работ, услуг)

Тест 17. К коэффициентам финансовой устойчивости НЕ относятся ...

А) коэффициент автономии;

Б) коэффициент финансовой зависимости;

В) коэффициент концентрации привлеченных средств;

Г) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Тест 18. Рентабельность продукции – это

А) отношение выручки от реализации продукции к прибыли от реализации продукции

Б) отношение прибыли от производства и реализации продукции к текущим затратам на производство

В) отношение чистой прибыли к полной себестоимости реализованной продукции

Г) отношение прибыли от производства и реализации продукции к полной себестоимости реализованной продукции

Тест 19. К показателям деловой активности НЕ относится…

А) коэффициент фондоемкости

Б) коэффициент оборачиваемости активов

В) коэффициент оборачиваемости собственного капитала

Г) коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Тест 20. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности относится к показателям

А) финансовой устойчивости;

Б) деловой активности;

В) платежеспособности;

Г) эффективности деятельности.

Тест 21. Одним из наиболее эффективных методов упорядочения движения финансовых ресурсов, которые все чаще рекомендуют консультанты является:

А) система финансового управления;

Б) система управленческого учета;

В) внедрение автоматизированной системы

Г) система управленческой отчетности

Тест 22. Какая услуга системы финансового управления представляет собой всестороннее исследование, анализ и оценку эффективности функционирования, как всей системы, так и отдельных ее составляющих:

А) системы финансового управления;

Б) системы управленческого учета;

В) системы управления инвестициями;

Г) система управленческой отчетности;

Д) диагностика системы финансового управления компанией.

Тест 23. Анализ финансово-хозяйственной деятельности:

А) ключевой инструмент диагностики состояния предприятия, который позволяет отслеживать соответствие между текущим положением компании и ее стратегическими целями;

Б) является важным элементом в системе управления производством, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно- обоснованных планов-прогнозов и управленческих решений и контроля за их выполнением с целью повышения эффективности функционирования предприятия;

В) способность предприятия финансировать свою деятельность.

Тест 24. Организация управления финансами-важнейшее звено системы управления предприятием, в ее рамках которого осуществляется:

А) подготовка, принятие и контроль за реализацией решений, относящихся к финансовой стороне деятельности;

Б) организация учета и подготовка необходимой информации на основе данных управленческого учета;

В) обработка имеющейся информации, приведение ее в удобный для анализа и принятия решений вид.

Г) все выше перечисленное

Тест 25. Одним из шагов в подготовке и принятия финансовых решений:

А) отбора наиболее выгодных инвестиционных проектов;

Б) разрабатывается финансовая стратегия, определяющая действия, необходимые для обеспечения устойчивости фирмы;

В) выявление новых рынков сбыта продукции для компании.

Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

4.1. Понятие, сущность и содержание управленческого консалтинга

Сегодня все больше предприятий и корпораций регулярно обращаются к экспертам и консультантам консалтинговых компаний, что становится нормальной практикой. Перед владельцами бизнеса возникает острая необходимость наиболее лучшим образом распределять свои ресурсы, оптимизировать издержки, минимизировать риски, обеспечить стабильное и гармоничное развитие в условиях постоянной неопределенности и усиливающейся конкуренции.

Управленческий консалтинг – это помощь компаниям в решении проблем управления, оптимизации процессов, повышении эффективности. Владельцы и топ-менеджеры компаний сталкиваются с множеством вызовов: технологическими изменениями, экономическими колебаниями, жесткой конкуренцией и др. Управленческий консалтинг помогает руководителям адаптироваться к этим изменениям, принимать эффективные управленческие решения и достигать стратегических целей.

Управленческий консалтинг – это деятельность, направленная на совершенствование форм управления и ведения бизнеса, данная услуга ориентирована на повышение эффективности деятельности компании, а также на выявление и устранение внешних и внутренних факторов, этому препятствующих. Консалтинг оказывается особенно актуальным в период нестабильной экономической и политической ситуации в стране и в мире, в этот период особенно важным является помощь бизнесу в поддержании стабилизации и укрепления своих позиций на рынке.

Управленческий консалтинг может стать полезным, когда фирма собирается завоевать новую целевую аудиторию или выпустить новый вид продукции. Также управленческое консультирование может по-

мочь решить проблемы с обучением персонала организации, разрешить конфликтные ситуации и помочь наладить систему менеджмента, устранить и ликвидировать возникшие разногласия[1].

Таким образом, управленческий консалтинг помогает владельцам бизнеса решить такие задачи как (рис. 4.1):

– улучшение качества работы всех подразделений предприятия;

– развитие и укрепление новых техник управления компании;

– помощь владельцам бизнеса в принятии управленческих решений;

– выявление и использование новых возможностей;

– помощь в выработке важнейших стратегических решений и разработке конкретных планов по реализации стратегий предприятия.

Основными принципами управленческого консалтинга являются системность, креативность, эффективность.

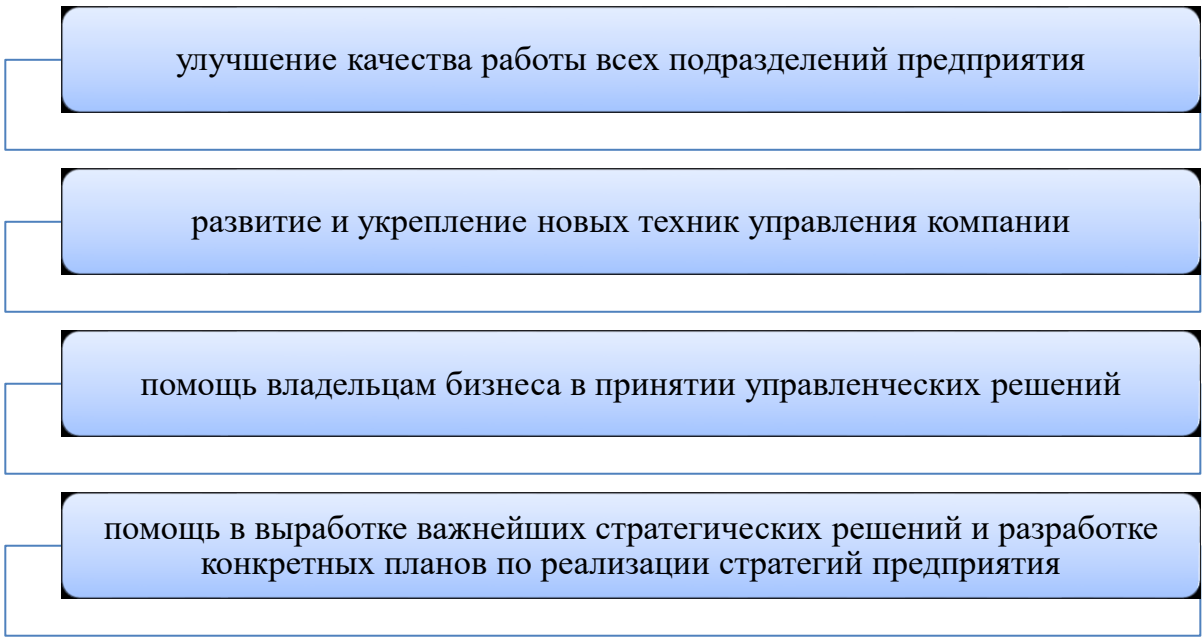

Рис. 4.1. Задачи управленческого консалтинга

Управленческое консультирование является услугой, выполняющей множество функций, которые способны помочь предпринимателям, и вывести компанию на новый уровень своего развития (рис. 4.2).

---

[1] Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-018789-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2059559

Деятельность по предоставлению услуг управленческого консультирования строго регламентирована на законодательном уровне. В нормативную базу входят Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, закон, определяющий права потребителей, и другие правовые акты.

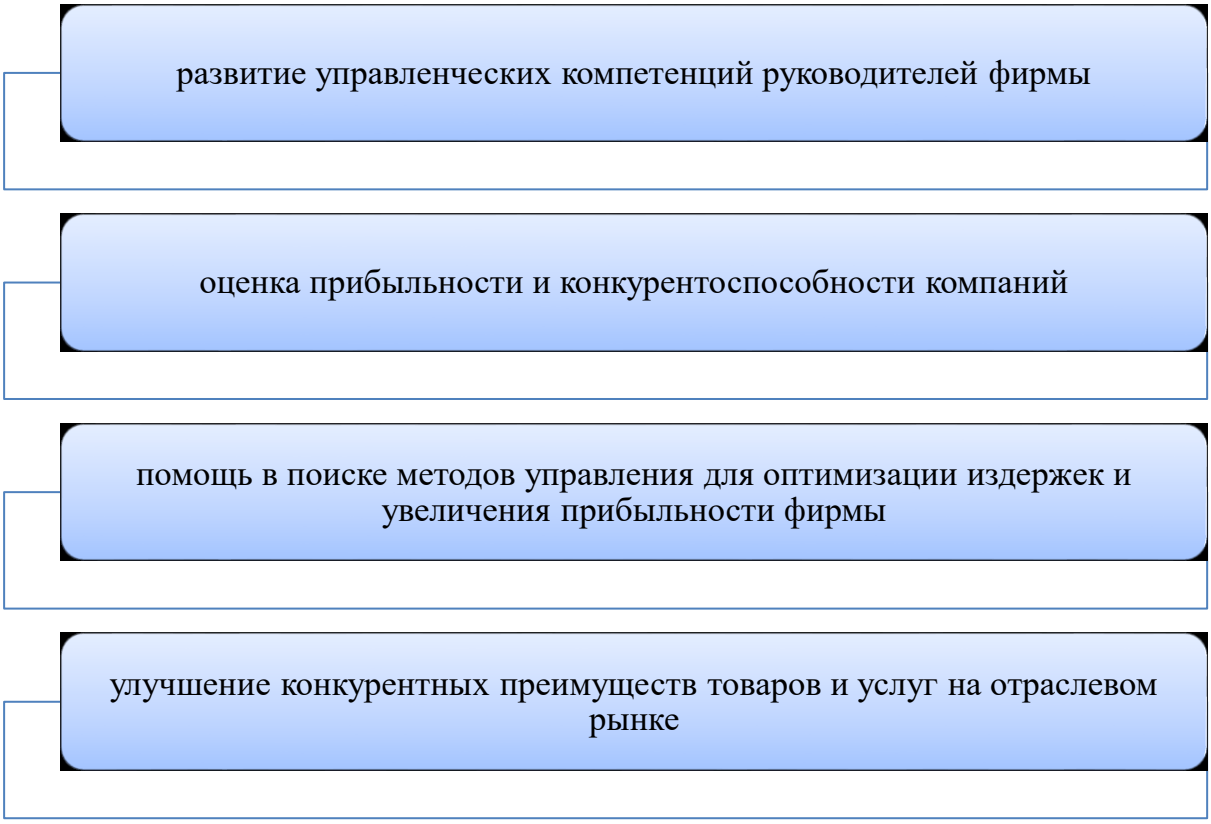

Рис. 4.2. Функции управленческого консалтинга

В соответствии с классификацией, представленной в табл. 1.2, управленческий консалтинг представляет собой разновидность консалтинговых услуг, выделенную по предметной области консультирования. Поскольку управленческий консалтинг направлен на работу с сотрудниками на руководящих должностях, принимающих решения об управлении бизнесом, а управленческие задачи разделяются на разные направления, принято выделять появилось следующие виды управленческого консалтинга[1] (табл. 4.1).

[1] Саидов З.А., Чажаев М.И., Ялмаев Р.А. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 140 с.

Таблица 4.1

Виды управленческого консалтинга

№	Вид	Характеристика
1	Стратегический	Помогает определиться с направлением развития и выстроить эффективную стратегию управления. Эксперты анализируют текущую ситуацию на рынке и конкурентов, оценивают динамику производства и потребления. Рассматривают существующие процессы и технологии, предлагают возможности для модернизации. В результате руководитель получает готовую бизнес-модель, рассчитанную на выбранные направления развития.
2	Финансовый	Комплекс оказываемых услуг, благодаря которым выстраивается эффективная система финансового управления. Включает в себя: -Разработку и внедрение систем бухгалтерского и налогового учета; -Разработку и внедрение систем управленческого учета и бюджетирования; -Проведение комплексного финансового анализа предприятия, разработка рекомендаций по оптимизации и оздоровлению компании.
3	Инвестиционный	Профессиональные рекомендации руководителям предприятий и инвесторам при выборе наиболее оптимальной схемы инвестирования и выборе наиболее эффективного использования собственности.
4	Ценностный	Консалтинг сосредотачивается на продукте, его ценности для потенциальных потребителей. В результате системного анализа эксперты предлагают руководителю подходы, которые помогут продать продукт через его пользу и ценность для аудитории.
5	Коммерческий	Здесь задача консультантов – провести аудит коммерческого подразделения или отдела продаж. Они оптимизируют отдельные коммерческие процессы, создают справочники, инструкции, скрипты и прочие материалы для эффективного управления продажами.
6	Организационный	Эксперты анализируют порядок управления сотрудниками, систему мотивации и адаптации в коллективе. Тестируют навыки руководителей. Выявляют ошибки в системе, внедряют новые инструменты.
7	Кадровый	Консультанты оценивают кадровую политику организации, помогают разработать эффективную систему найма сотрудников. Проводят оценку навыков персонала. Помогают внедрить и развить корпоративную культуру.
8	Синтетический	В него входит комплекс услуг из разных видов управленческого консалтинга по нескольким направлениям сразу.

Сравним традиционные подходы, используемые в управленческом консалтинге (рис. 4.3).

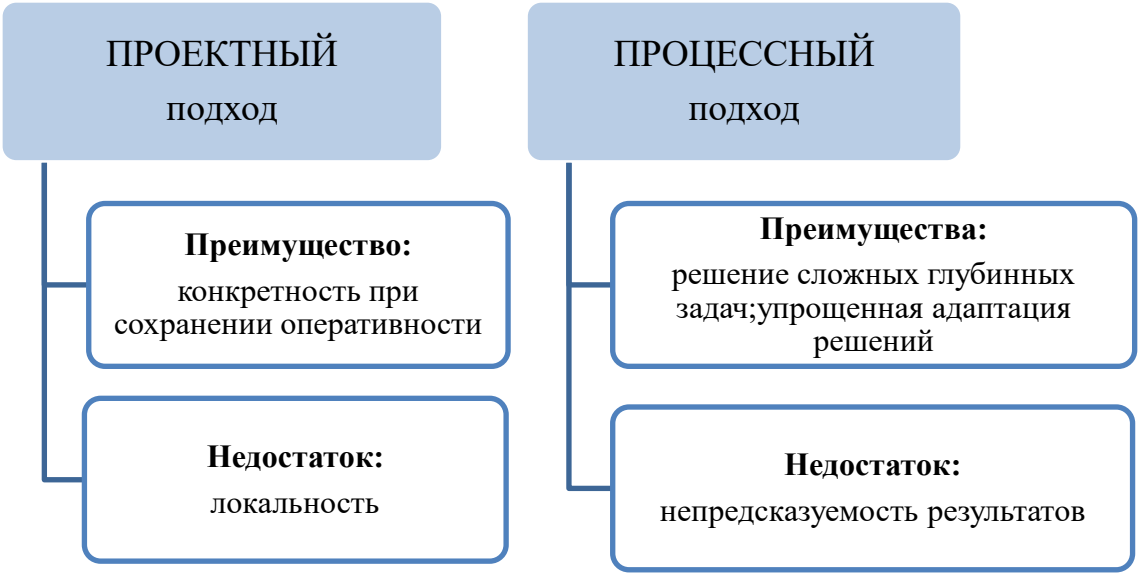

Рис. 4.3. Сравнительная характеристика традиционных подходов к управленческому консалтингу

При *проектном* подходе в процессе управленческого консультирования эксперты готовят для компании решение, опираясь на полученный ранее опыт. Преимущество этого подхода заключается в конкретности при сохранении оперативности: появился запрос – появилось решение. Недостаток подхода выражается в вероятном устранении последствий, а не причин. Такой подход преимущественно применяется для решения единовременных задач и носит рекомендательный характер.

В *процессном* подходе не используются готовые решения. Консультанты помогают штату компании самостоятельно разработать способ устранения проблемы. Коучинг – одна из форм такого консультирования. Достоинства процессного подхода заключаются в решении сложных глубинных задач, упрощенной адаптации управленческих решений. Недостатком данного подхода может служить непредсказуемость результатов. Процессный подход часто используется при возникновении системных сложностей в кризисных ситуациях для компании.

В учебной литературе процессный подход к управленческому консалтингу иногда называют социально-инжиниринговым, так как он предполагает использование социальных технологий. Их суть состоит в вовлечении управленцев и специалистов консультируемой компании в процесс консалтинга, в конструирование будущего устройства компании, её системы управления, структурно-функциональной схемы, системы бизнес-процессов и т. д.

Вовлечение персонала компании в процесс формирования будущего позволяет решить множество проблем, связанных с лояльностью сотрудников к предложенным изменениям. Сотрудники, принявшие участие в формировании будущего своей компании, охотно соглашаются с необходимостью перемен, и активно участвуют в формировании новой системы управления. При этом наиболее острые и принципиальные позиционные конфликты оказывается возможным разрешить как раз на стадии консалтингового проекта, ещё до начала внедрения[1].

Таким образом, использование социальных технологий существенно повышает внедряемость рекомендаций консультантов. Социальные технологии представляют собой способы формирования команд исполнителей и управленцев, которые могут осуществлять коллективную деятельность с заранее заданным уровнем эффективности.

4.2. Методы и этапы управленческого консалтинга

Под методом в управленческом консультирования принимается план действий консультанта, сформированный на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющий выработать соответствующую программу действий. В управленческом консультировании методы можно классифицировать по самым различным критериям, которые выбирает консультант, основываясь на специфике работы в компании и спектра задач, которые необходимо решить.

---

[1] Головачева, А. М. Сущность управленческого консалтинга: теоретический и практический аспект / А. М. Головачева, А. Р. Строгая. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 23 (261). — С. 245-247. — URL: https://moluch.ru/archive/261/60148/

С развитием процессного консультирования стали внедряться методы вовлечения заказчика в процесс работы над проектом. Ниже приведена классификация методов, используемых в управленческом консалтинге, по двум крупным категориям критериев – технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

На рис. 4.4 представлена структура системы методов управленческого консультирования, в основе которой положены технические и человеческие аспекты управленческого консультирования, которые также формулируют как социальные методы[1].

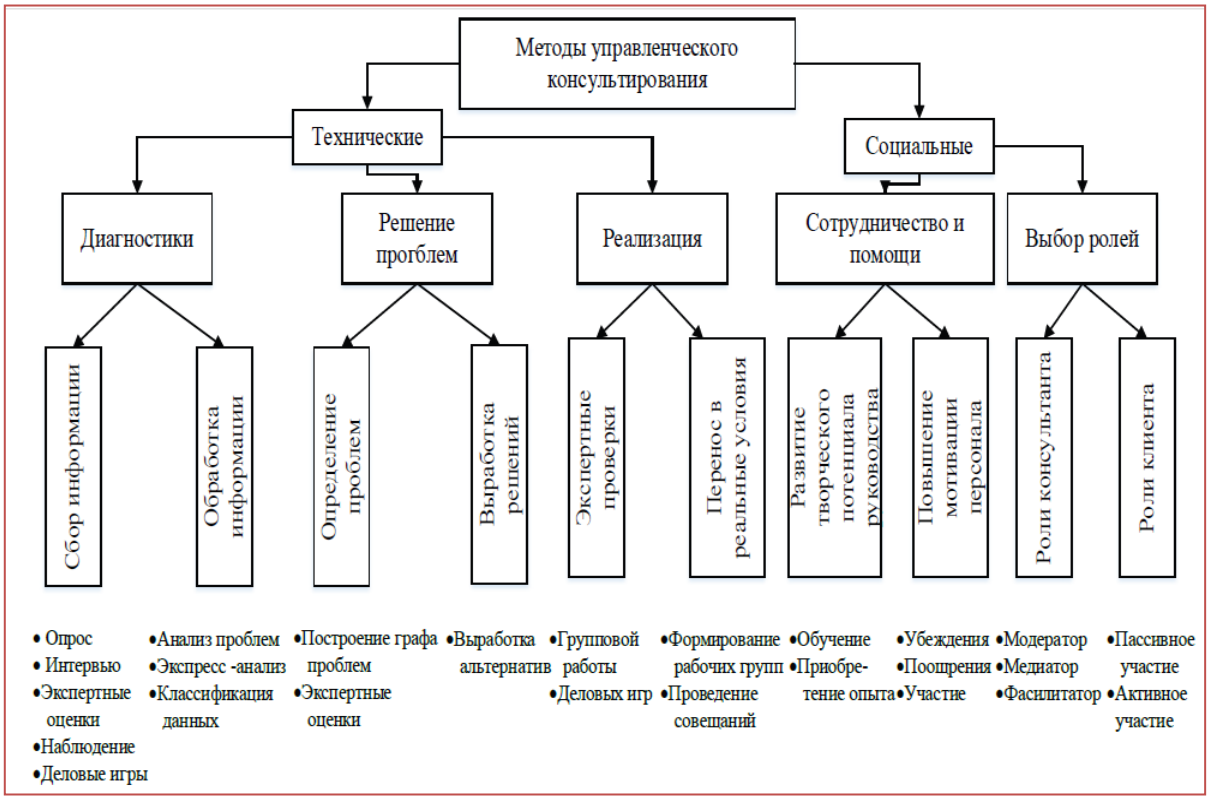

Рис. 4.4. Методы управленческого консалтинга

Методы организационной диагностики применяются на разных стадиях консультационного процесса и предполагают следующие действия:

---

[1] Чибикова Т. В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования // Вестник СибАДИ. 2017. №6 (58). — С. 207-216. —URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-i-otsenka-metodov-upravlencheskogo-konsultirovaniya

Первый этап:

– глубинное диагностическое интервью с клиентом;

– организационная самодиагностика;

– диагностический семинар;

– диагностическое наблюдение;

– экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации компании.

Второй этап:

– проведение анализа управленческих решений;

– проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям

компании;

– измерение уровня управляемости в организации;

– проведение анализа осуществляемости решений;

– определение преобладающего типа управленческих решений.

Третий этап:

– проведение диагностического интервью с ключевыми и важными сотрудниками компании с учетом их позиционности в компании.

Четвертый этап:

– составление отчета о проведенной диагностике, описании корневых проблем организации, и их причинно-следственных связях.

Методы решения проблем заключаются в осознании и установлении причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. Для более детального анализа существующих проблем необходимо собрать предварительную информацию, касающуюся состояния внешней и внутренней среды организации. Для этого целесообразно применять следующие виды методов:

– метод дерева целей (для анализа проблемной ситуации и наглядного оформления проведенного анализа);

– метод графа проблем (для выявления наиболее приоритетных вопросов в использовании технологии принятия управленческих решений);

– метод оценки приоритетов проблем (для определения приоритета вопросов с точки зрения значимости, неотложности и тенденций развития организации или ее управленческой подсистемы).

Методы реализации позволяют решить конкретные задачи, повышающие производительность, изменить уровень организационного

развития организации, повысить уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды. Здесь выделяют следующие виды методов:

– групповая работа;

– деловые игры;

– формирование рабочих групп;

– проведение проблемных совещаний.

Методы работы с заказчиком заключаются в реализации механизмов активного развития и включают следующие виды методов:

– методы отбора роли консультанта и заказчика;

– методы сотрудничества и помощи заказчику в реализации внедряемых изменений;

– методы обучения и тренировки персонала организации заказчика;

– методы развития творческого потенциала менеджмента организации заказчика.

Как мы видим, управленческое консультирование тесно переплетается с системой менеджмента, где активно применяют методы, созданные в таких науках, как социология, психология, статистика, математика и др. Данная группа методов включает интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповую работу, деловые игры, экспертные оценки, мозговой штурм, дерево целей, граф проблем и др.[1]

Основой классификации методов управленческого консалтинга является консультационный процесс. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса является одним из самых распространенных подходов к классификации. Консультационный процесс представляет собой совместную деятельность консультанта и заказчика с целью решения задач и осуществления желаемых изменений у последнего.

Существует множество различных моделей процесса консультирования, которые содержат от трех до десяти фаз. Согласно исследованиям Всероссийского центра охраны и производительности труда по применению прогрессивных и зарубежных методов организационного

---

[1] Дроздов, И. Н. Консалтинг, коучинг, тренинг: теория и практика поддержки малого и среднего предпринимательства : монография / И. Н. Дроздов. - Москва : ПЕРВОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2020. - 120 с. - ISBN 978-5-91292-336-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1976009

развития и повышения производительности, можно выделить пять основных этапов консультационного процесса, примерную их продолжительность, состав работ и цели, достигаемые на каждом этапе (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Этапы консультационного процесса в управленческом консалтинге

Этапы	Описание
I.Подготовка	Длительность этапа составляет от 2 – 4 дней. На данном этапе происходит знакомство с потенциальным клиентом, предварительная постановка проблем, заключение договора. Результатом является выявление потребности руководства к проведению изменений, а также первоначальное изменение областей
II.Диагностика	Длительность этапа около 3 недель. В процессе диагностики проводится экспресс-анализ деятельности и составляется краткий отчет для клиента. По завершению данного этапа консультант выявил проблему и структуризацию проблемного поля и определил возможность решения проблем
III.Выбор проблемы и формирование организационной структуры	Длительность составляет от 1,5 до 2 недель. В ходе данного этапа выбираются совместно с клиентом основные проблемы для консультирования, формируется организационная структура для разработки и реализации программ. Целью является определение наиболее актуальных проблем, поддающихся решению силам клиента и подбор членов организационной структуры для эффективного решения проблем
IV.Разработка и реализация программ	Этап является наиболее емким по времени и длится от 8 до 10 месяцев. Здесь разрабатывается программа и детальные планы (графики), обучаются члены проблемных групп, реализуется программа и планы, ведется контроль за ходом реализации. В результате данного этапа решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды
V.Завершение	Этап завершения длится около месяца. В ходе данного этапа составляется итоговый отчет с оценкой полученных результатов, консультант уходит с компании либо заключает новый договор на оказание услуг. Конечная цель этапа – это оценка полученных результатов и определение направления дальнейшей работы

Все результаты, получаемые в процессе проведения управленческого консалтинга, можно разделить на прямые и косвенные с количественными и качественными характеристиками[1] (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Классификация результатов эффективного управленческого консультирования

Результаты эффективного управленческого консалтинга		
Критерии	Прямые	Косвенные
Количественные	-уменьшение издержек производства; -увеличение прибыльности и рентабельности предприятия; -увеличение годового финансового оборота; -ускорение и совершенствование производственного процесса на предприятии	-привлечение новых инвестиций и наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов; -получение новых бизнес-партнеров или новых акционеров предприятия; -потенциальное увеличение стоимости активов предприятия (например, рост стоимости акций)
Качественные	-внедрение новых методик работы на предприятии; -внесение структурных изменений в систему менеджмента в организации; -освоение руководителями предприятий новых знаний и компетенций; -профессиональная диагностика и решение управленческих проблем	-установление положительных отношений и сотрудничество с потенциальными партнерами и инвесторами для предприятия; -обучение и повышение уровня квалификации сотрудников предприятия; -увеличение базы деловых контактов, полезных организации в будущем

Таким образом, в сложный период нестабильной экономической ситуации, в условиях неопределенности управленческий консалтинг является эффективным способом предотвратить финансовые и кадровые потери и вывести компанию на новый уровень развития. Перед

[1] Рытова Т. А. Особенности управленческого консалтинга: роль и значение консалтинговых услуг для бизнеса в Российской Федерации // Вестник СИБИТа. 2024. №2. — С. 132-137. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlencheskogo-konsaltinga-rol-i-znachenie-konsaltingovyh-uslug-dlya-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii

управленческими консультантами стоит важная задача не только разработать пути улучшения существующей ситуации, но и показать возможные способы самостоятельного решения аналогичных проблем в будущем, помочь клиенту сформировать навыки анализа и оценки эффективности своих действий.

4.3. Разработка финансовой стратегии предприятия как предмет управленческого консалтинга

Одним из результатов проведения эффективного консультирования в управлении предприятием может являться разработка его финансовой стратегии, которая направлена на достижение перспективных финансовых целей.

Финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Необходимость разработки финансовой стратегии определяется следующими условиями:

1. Изменения внешней среды. Финансовая стратегия должна учитывать изменения внешней среды: динамика макроэкономических показателей, технологический прогресс, конъюнктура финансового рынка, изменения в государственной политики. Необходимость адаптации финансовой стратегии под изменяющиеся условия внешней среды объясняется тем, что финансовые решения всех структурных подразделений должны быть согласованы и отвечать требованиям рынка в настоящее время, в противном случае эффективность финансового управления будет снижена.

2. Стадии жизненного цикла предприятия. На каждом этапе жизненного цикла цели и задачи финансовой стратегии могут изменяться в зависимости от инвестиционной активности, финансовой деятельности, масштабов бизнеса и т.д. Финансовая стратегия позволяет учесть предстояшие изменения в развитии предприятия и направить финансовые ресурсы на достижения результатов с учетом сложившихся финансовых отношений.

3. Изменения целей и задач текущей или операционной деятельности предприятия. Данное условие обусловлено предстоящими изменениями в развитии предприятия, внедрение новых технологий, расширение ассортимента, освоение новых рынков сбыта и т.д. Диверсификация бизнеса должна быть прогнозируемой, что обеспечивает четко разработанная финансовая стратегия[1].

В условиях планируемых интенсивных изменений в организации отсутствие разработанной финансовой стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней и внутренней среды, приводит к тому, что финансовые решения отдельных структурных подразделений предприятия носят разнонаправленный характер, приводит к возникновению противоречий и снижению эффективности финансовой деятельности в целом. Разрабатываемая в результате реализации консалтингового проекта финансовая стратегия позволяет заблаговременно скорректировать и адаптировать финансовую деятельность предприятия к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.

Результаты исследования известного ученого деятеля И.А. Бланка показывают, что при разработке финансовой стратегии предприятия целесообразно выделять следующие основные направления развития финансовой деятельности[2] (рис. 4.5):

---

[1] Курасова, Е.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Курасова, Е.Н. Стенькина ; Дальневост. федерал. ун-т. – Электрон. дан. – Владивосток : Изд-во Дальневост. федерал. ун-та, 2019. – 1 CD-ROM. – Систем. требов.: процессор с частотой 1,3 ГГц (Intel, AMD); оперативная память от 256 МБ, Windows (XP; Vista; 7 и т.п.). – Загл. с экр. – ISBN 978-5-7444-4474-7.

[2] Финансы организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / под ред. Н.В. Колчиной, О.В. Португаловой. — 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 399 с. - (Серия «Золотой фонд российских учебников»). - ISBN 978-5-238-02810-1.

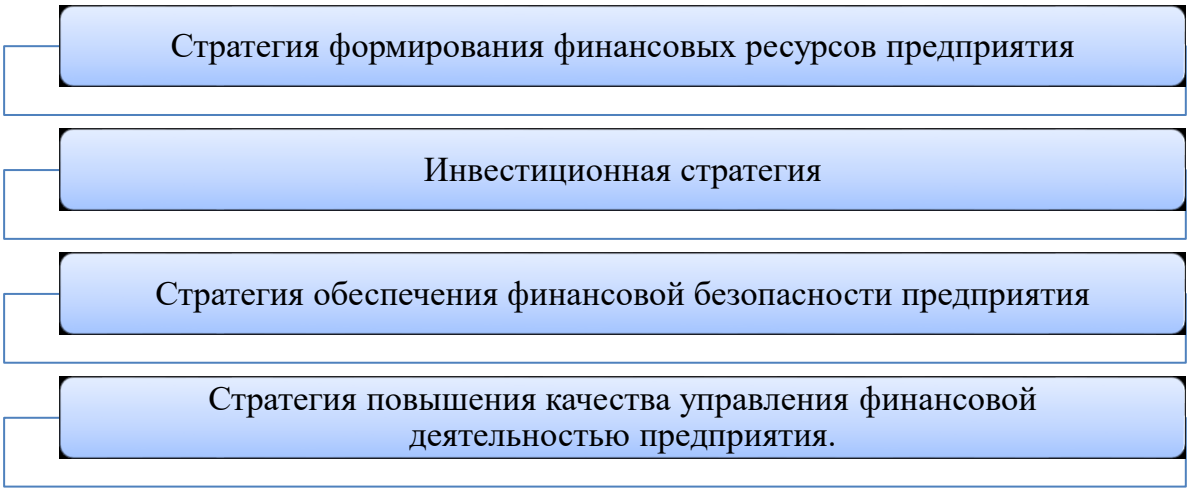

Рис. 4.5. Виды стратегий по направлениям финансовой деятельности предприятия

В зависимости от периода, на который формируется финансовая стратегия, различают следующие виды финансовых стратегий (табл. 4.4):

Таблица 4.4.

Виды финансовых стратегий предприятия

Наименование	Период, на который разрабатывается финансовая стратегия	Характеристика финансовых стратегий
Генеральная финансовая стратегия	Год и более	Определяет деятельность предприятия на достаточно продолжительный, но и достаточно прогнозируемый период времени (например, на год). Она включает в себя взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования.
Оперативная финансовая стратегия	Квартал, месяц	Нацелена на контроль за расходованием средств и мобилизацию внутренних резервов.
Стратегия достижения частных стратегических целей и задач	Не имеет ограничения по охватываемому планирование периоду времени	Ограничена решением одной стратегической задачи или частной стратегической цели. Заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

Генеральная финансовая стратегия состоит из нескольких оперативных финансовых стратегий. Это наиболее целостная стратегия по масштабам и горизонту планирования.

Оперативная финансовая стратегия предприятия конкретизирует генеральную финансовую стратегию на более коротком периоде времени и реализует определенную часть поставленных в генеральной стратегии целей. Оперативная финансовая стратегия разрабатывается на квартал, месяц и определяет стратегию текущего маневрирования финансовыми ресурсами. Оперативная финансовая стратегия охватывает валовые доходы и поступления средств (расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам) и валовые расходы (платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками). Это создает возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам, обеспечивает равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами. Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели. Она накладывается на генеральную или оперативную финансовую стратегию, не противореча поставленным в них целям.

Разработка финансовой стратегии играет важную роль в обеспечении стабильного развития предприятия, позволяет реально оценить финансовые возможности и обеспечить максимальное использование внутреннего финансового потенциала предприятия. Наличие финансовой стратегии обеспечивает реализацию финансовой политики на этапах стратегического, текущего и оперативного управления финансами.

Разработка финансовой стратегии – это совокупность управленческих решений в области финансовых отношений, обеспечивающих подготовку, оценку, реализацию и контроль за достижением поставленных целей и задач финансовой политики предприятия. Средний

срок формирования финансовой стратегии составляет 3-5 лет, при этом сроки определяются с учетом перспектив развития бизнеса[1].

Формирование и реализация финансовой стратегии предприятия как основы управленческого консалтинга базируются на использовании инструментов:

1) финансового управления - финансовый анализ, бюджетирование, финансовый контроль;

2) рынка финансовых услуг - факторинг, страхование, лизинг.

Разработка финансовой стратегии предприятия проходит несколько этапов (табл. 4.5):

Таблица 4.5

Этапы разработки финансовой стратегии предприятия

№	Этап	Содержание
1	Формирование целей финансовой стратегии	Главной целью финансовой стратегии является увеличение благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной цены. Однако главная цель должна быть конкретизирована с учетом особенностей развития предприятия на определенном этапе его жизненного цикла. При разработке финансовой стратегии необходимо учитывать такие факторы, как: наличие финансовых ресурсов, достаточность источников финансирования, минимальный размер риска принимаемых решений.
2	Постановка основных стратегических задач	К задачам финансовой стратегии, как правило, относятся: - определение способов успешного использования финансовых возможностей; - определение перспективных финансовых взаимоотношений предприятия с третьими лицами; - финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности; - изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов; - разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости.

[1] Курасова, Е.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Курасова, Е.Н. Стенькина ; Дальневост. федерал. ун-т. – Электрон. дан. – Владивосток : Изд-во Дальневост. федерал. ун-та, 2019. – 1 CD-ROM. – Систем. требов.: процессор с частотой 1,3 ГГц (Intel, AMD); оперативная память от 256 МБ, Windows (XP; Vista; 7 и т.п.). – Загл. с экр. – ISBN 978-5-7444-4474-7.

№	Этап	Содержание
3	Установка нормативных значений финансовой деятельности предприятия	На данном этапе определяется уровень используемых финансовых ресурсов, достаточность для успешного развития предприятия, выбор источников финансирования.
4	Оценка разработанной финансовой стратегии	Оценка стратегии проводится при помощи финансовых рычагов и экономических показателей, которые характеризуют эффективность выбранных путей развития. По результатам оценки в финансовую стратегию могут быть внесены коррективы, после чего стратегия принимается к реализации.
5	Реализация финансовой стратегии	На данном этапе реализуются управленческие решения, при этом могут вносится новые и изменяться принятые в следствие происходящих неучтенных изменений как внутренней, так и внешней среды функционирования предприятия.
6	Контроль за реализацией финансовой стратегии.	Проводится постоянный мониторинг осуществления намеченных целей и задач. Контролируется выполнение поставленных нормативов, определяются причины сдвигов от поставленных критериев.

На основании финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия, основными элементами которой являются:

– Учетная, кредитная, налоговая, дивидендная политика;

– Политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью;

– Политика управления себестоимостью продукции и оборотными активами.

Таким образом, Разработка финансовой стратегии играет важную роль в обеспечении стабильного развития предприятия, позволяет реально оценить финансовые возможности и обеспечить максимальное использование внутреннего финансового потенциала предприятия. Наличие финансовой стратегии обеспечивает реализацию финансовой политики на этапах стратегического, текущего и оперативного управления финансами.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческого консалтинга и поясните, в чем его отличие от других видов консалтинга.
2. Какие задачи помогает решить управленческий консалтинг?
3. Какие функции выполняет управленческое консультирование?
4. Охарактеризуйте основные виды управленческого консалтинга.
5. Каковы преимущества и недостатки традиционных подходов к управленческому консалтингу?
6. Охарактеризуйте технические методы управленческого консалтинга.
7. Охарактеризуйте социальные методы управленческого консалтинга.
8. Какие этапы управленческого консультирования принято выделять?
9. Что такое финансовая стратегия предприятия, и какова ее главная цель?
10. Охарактеризуйте виды финансовой стратегии предприятия.
11. Какие этапы выделяют в процессе формирования финансовой стратегии?
12. Какую роль играют управленческие консультанты в разработке финансовой стратегии предприятия?

Тесты

Тест 1. В чем состоит назначение консультирования?

А) обеспечить формирование предпосылок для эффективных изменений организации;

Б) в принятии за клиента управленческих решений;

В) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;

Г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

Тест 2. К видам управленческого консалтинга не относится:

А) стратегический;

Б) финансовый;

В) налоговый;

Г) инвестиционный.

Тест 3. К техническим методам управленческого консалтинга относятся:

А) экспертные оценки;

Б) обучения;

В) убеждения.

Тест 4. К социальным методам относятся:

А) построение графа проблем;

Б) экспресс-анализ;

В) поощрения.

Тест 5. Метод дерева целей относится к группе методов…

А) организационной диагностики;

Б) решения проблем;

В) работы с заказчиком;

Г) реализации.

Тест 6. SWOT-анализ относится к группе методов…

А) организационной диагностики;

Б) решения проблем;

В) работы с заказчиком;

Г) реализации.

Тест 7. При _____ подходе в процессе управленческого консультирования эксперты готовят для компании решение, опираясь на полученный ранее опыт.

А) проектном;

Б) процессном;

В) экспертном.

Тест 8. Процесс управленческого консультирования состоит из ___ этапов.

А) 4;

Б) 5;

В) 6;

Г) 7.

Тест 9. Результаты эффективного управленческого консалтинга делятся на…

А) положительные и отрицательные;

Б) прямые и косвенные;

В) максимальные и минимальные.

Тест 10. Экспресс-анализ деятельности предприятия в управленческом консалтинге проводится на этапе…

А) подготовки;

Б) диагностики;

В) выбора проблемы и формирования организационной структуры;

Г) Разработки и реализации программ.

Тест 11. Результатом этапа _____ является выявление потребности руководства к проведению изменений.

А) подготовки;

Б) диагностики;

В) выбора проблемы и формирования организационной структуры;

Г) разработки и реализации программ.

Тест 12. Генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами – это:

А) финансовая тактика;

Б) финансовая стратегия;

В) финансовая политика;

Г) финансовый механизм.

Тест 13. Эффективный инструмент перспективного управления финансовой деятельностью предприятия – это:

А) финансовая стратегия;

Б) финансовая тактика;

В) финансовые методы;

Г) финансовый механизм;

Тест 14. К условиям необходимости разработки финансовой стратегии относятся:

А) формирование структуры капитала;

Б) стадии жизненного цикла предприятия;

В) максимизация прибыли;

Г) все вышеперечисленные;

Тест 15. Главной целью финансовой стратегии является:

А) формирование денежных потоков;

Б) обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами;

В) формирование структуры капитала;

Г) обеспечение финансовой устойчивости;

Тест 16. К видам финансовой стратегии относится:

а) оперативная;

б) контрольная;

в) внешняя;

г) устойчивая;

Тест 17. Генеральная финансовая стратегия формируется на срок:

А) месяц, квартал и т.д.;

Б) год и более;

В) более 5 лет;

Г) 6 месяцев;

Тест 18. Какая финансовая стратегия не имеет ограничений по планируемому периоду времени:

А) стратегия достижения частных стратегических целей и задач;

Б) генеральная стратегия;

В) оперативная стратегия;

Г) все вышеперечисленные;

Тест 19. На какой срок разрабатывается оперативная финансовая стратегия:

А) квартал, месяц и т.д.;

Б) год;

В) более года;

Г) 5 лет и более;

Тест 20.Средний срок формирования финансовой стратегии составляет:

А) 1 год;

Б) месяц;

В) 3-5 лет;

Г) квартал или месяц;

Тема 5. НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

5.1. Теоретические аспекты налогового консультирования: понятие, сущность, модели

В условиях меняющегося законодательства, налоговое консультирование для представителей бизнеса становится все более востребованным. Он позволяет компаниям эффективно планировать и управлять своими обязательствами, используя легальные методы налоговой оптимизации.

Рассмотрим существующие модели налогового консультирования.

Существует несколько моделей налогового консультирования, каждая из которых имеет свои особенности и сферу применения, табл. 5.1.

Таблица 5.1

Виды моделей налогового консультирования

Вид модели	Описание
Экспертная модель	Это классическая модель консультирования, при которой клиент обращается к консультанту за экспертным мнением по конкретному налоговому вопросу. Консультант проводит анализ ситуации, изучает законодательство и судебную практику, после чего предоставляет клиенту развернутое заключение с рекомендациями. Экспертная модель подходит для решения точечных проблем, например, при выборе оптимальной формы договора или схемы работы с контрагентами.
Проектная модель	В рамках этой модели консультант берет на себя полное сопровождение определенного проекта клиента, связанного с налогообложением. Это может быть реструктуризация бизнеса, разработка налоговой стратегии, сопровождение сделки M&A и т.д. Проектная модель предполагает глубокое погружение консультанта в бизнес клиента и тесное взаимодействие на всех этапах реализации проекта. Результатом является комплексное решение поставленной задачи с учетом налоговых аспектов.

Вид модели	Описание
Процессная модель	Здесь консультант встраивается в текущие бизнес-процессы компании, связанные с исчислением и уплатой налогов. Он может вести налоговый учет, готовить налоговую отчетность, представлять интересы клиента в налоговых органах. Фактически, консультант берет на себя функции налогового отдела компании, обеспечивая своевременное и полное выполнение всех налоговых обязательств. Процессная модель актуальна для среднего и малого бизнеса, который не может содержать собственную налоговую службу.
Обучающая модель	В этом случае консультант выступает в роли тренера или наставника, передавая сотрудникам клиента знания и опыт в сфере налогообложения. Он может проводить семинары, разрабатывать методические материалы, давать практические рекомендации. Обучающий консалтинг позволяет повысить квалификацию персонала и создать в компании правильную налоговую культуру, ориентированную на соблюдение законодательства и снижение рисков.

Остановимся на каждом виде более подробно.

Экспертная модель консультирования

Экспертная модель консультирования предусматривает следующее распределение ролей между консультантом и организацией-заказчиком. Первый проводит разъяснительную работу, объясняя руководителю и сотрудникам организации смысл норм и правил действующего законодательства. Вторая предоставляет специалисту по налогам всю необходимую для его работы информацию, а также оценивает полученные результаты.

Несомненным преимуществом экспертной модели является то, что ее реализация не занимает много времени.

К недостаткам же можно отнести тот факт, что специалист по налогам должен действовать исходя только из той информации, которую клиент посчитал нужным ему предоставить. Кроме того, он не может повлиять на конечный результат своей работы, поскольку внедрение путей решения выявленной на предприятии проблемы клиент будет проводить самостоятельно, исходя из того, что именно он понял из советов консультанта.

Проектная модель консультирования

Проектная модель консультирования предусматривает иной вид распределения ролей между заказчиком и консультантом. Организация-заказчик предоставляет консультанту всю необходимую информацию и внедряет выбранные им методы решения проблем в свою деятельность.

Роль налогового консультанта заключается в том, что он должен на основе имеющейся у него информации разработать пути решения поставленной клиентом задачи.

Таким образом, специалист берет на себя ответственность за диагностику и разработку решений, но не участвует в этапе реализации, передавая ответственность за этот этап клиенту. Другими словами, он лишь разрабатывает проект. Применение этой модели целесообразно в тех случаях, когда решение проблемы достаточно простое и не требует специальных знаний и навыков от исполнителей.

Плюсом проектной модели является то, что консультант имеет возможность самостоятельно провести диагностику существующей на предприятии проблемы. При достаточном объеме поступающей от заказчика достоверной информации о деятельности компании это обеспечит принятие им верного решения. Тем не менее применение этого вида консалтинга также не гарантирует, что заказчик верно поймет специалиста, правильно и в полном объеме внедрит все разработанные решения.

Процессная модель налогового консультирования

Бывают случаи, когда для достижения определенного вида результата требуются совместные усилия фирмы-заказчика и специалиста по налогам. Чаще всего это происходит в масштабных проектах, влекущих за собой структурные изменения в организации. В таких ситуациях руководству предприятия целесообразно использовать процессную модель как вид налогового консультирования.

В этой модели роль заказчика заключается в активном взаимодействии с консультантом. От него требуется не только предоставлять необходимую информацию, но и выдвигать различные предложения и идеи в процессе выявления проблем и поиска путей их решения. Исполнитель, в свою очередь, также принимает активное участие в процессе принятия решений, управляет всеми этапами работы и активно взаимодействует с заказчиком.

Совместная работа консультанта и заказчика продолжается на всех этапах. Другими словами, они на протяжении всего процесса консультирования являются единой командой, работающей над решением проблемы.

Именно продолжительное взаимодействие заказчика и консультанта, возможность использования их совместных ресурсов и является основным преимуществом данной модели. Уже на этапе диагностики специалист советуется с заказчиком, внедряя его знание и опыт в свою работу. На этапе реализации клиент прислушивается к мнению консультанта, поскольку доверяет его компетенции.

Однако процессная модель требует значительных временных затрат, что является ее отрицательной чертой.

Обучающая модель консультирования

Обучающая модель предполагает передачу теоретических знаний от налогового консультанта сотрудникам организации-заказчика.

Заказчик делает запрос на обучение, выбирает программу и вид обучения, форму предоставления информации.

Роль консультанта заключается в передаче своих знаний и практического опыта. Происходить это может в форме тренингов, лекций, деловых игр и т. д. Кроме того, специалист по налогам может предоставить заказчику список литературы, обязательный к прочтению, или разработать для него учебные пособия или кейсы. Другими словами, он готовит почву, для того чтобы сотрудники организации-заказчика смогли самостоятельно генерировать идеи и внедрять методы решения проблем.

5.2. Основные принципы налогового консалтинга и его этапы

Принципы профессионального оказания услуг по налоговому консультированию заключаются в следующем, табл. 5.2.

Таблица 5.2

Основные принципы налогового консультирования

Название	Сущность принципа
1. Законность.	Налоговое консультирование опирается на знание законодательства в области налогообложения, гражданских и трудовых правоотношений, финансов. Принцип законности означает, что налоговый консультант должен оказывать помощь руководителям и специалистам организации при выработке новой для них точки зрения на суть проблемы и пути ее разрешения с учетом знания законодательства, то есть не способствовать нарушению законодательства.
2. Независимость	Принципами профессиональной деятельности по налоговому консультированию являются, с одной стороны, независимость налогового консультанта от государственных органов законодателей и исполнительной власти, с другой стороны, - от консультационного клиента. Консультант сам должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в предметной области, интересующей организацию, если он сам не поставщик этих продуктов или решений. Консультант должен быть независим от традиций и неписаных законов, бытующих в организации, при этом быть адаптированным к организационной культуре, сохраняя собственную индивидуальность.
3. Профессионализм	Принцип профессионализма означает в первую очередь поддержание высокой репутации профессии, соблюдение этических норм профессии. Принципы профессионализма означают, что консультант должен оказывать помощь в разрешении нестандартных проблем силами самих руководителей и специалистов организации с использованием уже имеющихся у них знаний и опыта.

Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер, основываться только на достоверных данных.

Независимость консультанта состоит из следующих составляющих:

– финансовая независимость означает, что консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент. Желание вести в дальнейшем дела с тем же клиентом не должно влиять на объективность совета, дающегося применительно к текущему заданию;

– административная независимость подразумевает, что консультант не подчинен клиенту и на него не распространяются административные решения последнего;

– эмоциональная независимость означает, что консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских или иных чувств, которые могут существовать с самого начала или развиваться в ходе выполнения задания.

Консультант должен быть своеобразным «катализатором», запускающим механизм самоорганизации и саморазвития организации, обладать отработанными технологиями решения задач в области, связанной с налогообложением, по вопросам, интересующих клиентов, в сочетании с навыками их описания и структурирования, должен уметь слушать, слышать, понимать и излагать суть получаемой и передаваемой информации.

С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант должен работать со многими организациями, постоянно повышать квалификацию как в области налогообложения, так и в смежных областях, обладать обучающим воздействием на персонал организации, обратившейся к нему за услугами.

После окончания консультационного проекта руководители и специалисты организации должны уметь самостоятельно ставить и решать задачи аналогичного уровня сложности, что были поставлен перед консультантом.

Кроме того, российские консультанты выработали ряд простых и понятных этических норм:

– Хранить верность слову. Обеспечивает надежность в партнерстве и устраняет двойные стандарты в поведении.

– Не делать пакостей больших и малых. Требует элементарной порядочности, обеспечивает безопасность деловых связей и отношений.

– Заботиться об интересах другого. Обеспечивает взаимную выгодность деловых отношений, сбалансированность обязательств и ответственности.

– Не распространять негативную информацию о ком бы то ни было или о чем бы то ни было.

– Не передавать негативную информацию ее объекту.

– Соблюдать «информационную гигиену». Не перегружает окружающих ненужной или несвоевременной информацией.

– Не участвовать в склоках и интригах.

– Не участвовать в сговорах и конфликтах.

– Оказавшись втянутыми в конфликт, следует им управлять, а не плыть по течению.

Этапы и результаты налогового консультирования для бизнеса.

Процесс налогового консультирования обычно включает несколько ключевых этапов, табл. 5.3.

Таблица 5.3

Этапы налогового консультирования

Этап	Описание этапа
Диагностика	Консультант изучает текущую ситуацию клиента, анализирует финансовую и налоговую отчетность, договоры, учетные политики. Выявляются основные проблемы и зоны риска.
Разработка решений	На основе диагностики консультант предлагает варианты решения выявленных проблем, моделирует налоговые последствия, рассчитывает экономический эффект
Выбор и реализация решения	Клиент выбирает наиболее подходящий вариант, после чего консультант помогает в его практической реализации – готовит документы, проводит реструктуризацию, внедряет новые процедуры и т.д.
Поддержка и мониторинг	После реализации изменений важно отслеживать их фактические налоговые последствия, оперативно корректировать возникающие отклонения. Многие консультанты предлагают своим клиентам дальнейшую информационную и методологическую поддержку.

Результатом качественного налогового консалтинга должна стать оптимизированная система налогообложения бизнеса, обеспечивающая:

– Снижение эффективной налоговой ставки и рост чистой прибыли;

– Ускорение оборачиваемости оборотного капитала за счет возврата налогов;

– Снижение трудоемкости налогового администрирования;

– Повышение прозрачности и управляемости налоговых процессов;

– Минимизацию налоговых рисков и устойчивость бизнеса к претензиям фискальных органов.

Советы по оптимизации налогов

Необходимо понимать, что налоговая оптимизация – это не уклонение от уплаты налогов, а грамотное использование возможностей, предусмотренных законом. Консультант должен предлагать только законные методы налогового планирования, просчитывая возможные претензии со стороны налоговых органов.

Представим несколько универсальных советов по оптимизации налогообложения, актуальных для большинства компаний:

1. Необходимо выбирать оптимальный налоговый режим с учетом специфики бизнеса, оборотов, количества сотрудников и т.д. Возможно, имеет смысл совмещать разные режимы для разных видов деятельности.

2. Можно использовать все налоговые льготы и преференции, которые положены бизнесу в силу его отраслевой принадлежности, территориального размещения, социальной значимости и т.д.

3. Правильно выстраивать договорные отношения. Многие налоговые риски и потери возникают из-за неграмотно составленных договоров, поэтому нужно оптимизировать формулировки и структуру договоров, четко распределяя налоговые обязательства.

4.Соблюдение принципа деловой цели. Структурируя операции в целях налоговой оптимизации, нужно иметь в виду, что любые действия должны иметь под собой разумные экономические основания, а не только желание сократить налоги.

5. Обязательна документация всех шагов и решений. Чем лучше у компании организован документооборот, тем меньше претензий будет со стороны налоговых органов. Консультанты могут помочь внедрить эффективную систему документооборота.

6.Автоматизация рутинных процессов. Налоговый учет, подготовка отчетности, расчет налогов – все это должно выполняться максимально автоматизировано, чтобы избежать ошибок и освободить время для более важных задач.

7.Отслеживание изменений в законодательстве. Налоговые законы меняются очень динамично, и важно оперативно корректировать

свою налоговую стратегию с учетом этих изменений. В этом тоже может помочь налоговый консультант.

5.3. Структура услуг по налогообложению

Налоговое консультирование - очень широкое понятие, включающее в себя самые разнообразные услуги, начиная от предоставления информации об изменении налогового законодательства и помощи в составлении налоговых деклараций, заканчивая налоговой оптимизацией всего предприятия.

Компании как универсальные, так и специализирующиеся на налоговом консалтинге, предлагают широкий спектр услуг, продиктованный спросом. Трудность для исследователя заключается в том, что консультанты практически не структурируют предлагаемые услуги, ориентируясь, прежде всего, на конечного пользователя.

Тем не менее, можно классифицировать услуги в области налогообложения по следующим основным признакам.

1. По масштабу;
2. По предмету консультирования;
3. По территории действия налогового законодательства;
4. По потребителям консалтинговых услуг.

1. По масштабу услуги по налогообложению подразделяются на:

– анализ отдельных элементов налога и консультации по их применению;

– налоговое планирование отдельной сделки или сделок;

– консультации по уплате и планированию отдельных налогов;

– налоговое планирование и оптимизация обязательных платежей клиента в целом[1].

Под отдельными элементами налога понимаются, в основном, база налогообложения и льготы по тому или иному налогу. Консультации по данным объектам представляют собой анализ и оптимизацию структуры налогооблагаемой базы (в первую очередь, это относится к

[1] Мусабиров, А. В. Функции и технологии финансового консультирования в современном мире // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-i-tehnologii-finansovogo-konsultirovaniya-v-sovremennom-mire

прибыли предприятия и доходам физического лица), а также советы по применению льгот[1].

При налоговом планировании отдельной сделки консультант анализирует налоговые последствия операции, предлагает различные варианты сокращения налоговых платежей, оказывает содействие в составлении договора и т. п.

Консультации по уплате и планированию отдельных налогов заключаются в проверке соответствия налоговому законодательству исчисления платежей по отдельным налогам (налоговый аудит), анализу и оптимизации платежей по конкретному налогу, планировании платежей по налогу на будущее.

Эти услуги, как правило, не требующие значительных материальных затрат и, следовательно, недорогие, составляют основной объем предложения компаний по налоговому консультированию. При этом, налоговый аудит лидирует среди данного вида услуг, занимая в отдельных фирмах до 75% выручки от предоставления услуг по налогообложению.

Налоговое планирование на предприятии, оптимизация налоговых платежей клиента представляет собой «комплекс мероприятий с использованием работы различных специалистов в области стратегического планирования, права, финансового управления, поэтому такие услуги требуют значительных денежных и временных затрат». Как следствие, этими услугами пользуются крупные платежеспособные компании, а в структуре доходов от налогового консалтинга такие комплексные проекты составляют не более 20%.

Под налоговым планированием понимается «разработка и применение специальных приемов уменьшения налоговых обязательств налогоплательщика правомерными способами и средствами»[2]. Услуги, оказываемые консультантами в области налогового планирования, зависят от этапа и направления.

На этапе стратегического планирования организация должна:

---

[1] Налоговое консультирование: теория и практика: учебник / под ред. Н. И. Малис. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. — 416 с. - ISBN 978-5-9776-0452-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1047314.

[2] Налоговое консультирование: теория и практика: учебник / под ред. Н. И. Малис. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. — 416 с. - ISBN 978-5-9776-0452-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1047314.

– определить цели и задачи организации, сферы производства и обращения, направления деятельности;

– сделать выбор организационно-правовой формы юридического лица или формы предпринимательства без образования юридического лица;

– решить вопрос о целесообразности формирования финансово-промышленной группы или участия в ней, создания структурных подразделений;

– определить место расположения предприятия и его структурных подразделений;

– произвести анализ предоставляемых законодательством налоговых льгот и оценить возможность их применения;

– сформировать учетную политику предприятия для целей налогообложения и налогового учета.

Этап оперативного планирования предполагает:

– расчет, анализ и управление налогооблагаемыми базами по различным группам налогов;

– составление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов налоговых платежей;

– составление многовариантных налоговых моделей при принятии тех или иных управленческих решений и определение критериев выбора оптимального варианта;

– анализ текущих хозяйственных и финансовых операций с точки зрения налоговых последствий;

– оптимальное с точки зрения налогообложения размещение активов и прибыли предприятия и т. п.[1]

При оценке эффективности налогового планирования на предприятии устанавливаются величины отклонений фактических результатов от запланированных величин, проводится анализ их причин и определяется система показателей, характеризующая эффективность разработанных методов.

2. По предмету консультирования услуги в области налогообложения состоят из:

1) консультирования по прямым налогам с предприятия;

---

[1] Налоговое консультирование: теория и практика: учебник / под ред. Н. И. Малис. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. — 416 с. - ISBN 978-5-9776-0452-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1047314.

2) консультирования по косвенным налогам;

3) консультаций по налогам на заработную плату и доход физических лиц.

На практике такая классификация, как правило, проявляется в том, что налоговые консультанты специализируются по отдельным видам налогов (например, по налогу на добавленную стоимость и акцизам или по налогам на доходы и имущество предприятий). В крупных консалтинговых компаниях обычно выделяют целые подразделения, специализирующееся на косвенных налогах и налогах доходы физических лиц.

3. В зависимости от территории действия налогового законодательства существуют следующие консультационные услуги:

1) консультации на уровне местного налогового законодательства;

2) налоговое консультирование на уровне отдельного государства;

3) налоговые консультации на международном уровне.

В основном, данные виды услуг подразумевают минимизацию налоговых платежей по методу территориального оффшора, поэтому в этой области пересекаются интересы многих российских и зарубежных консультационных компаний, которые специализируются не только на налогах, но на предоставлении юридических услуг. Кроме того, такие услуги предоставляют некоторые банки.

4. Согласно классификации по потребителям консультационных услуг в области налогообложения консультирование проводится для:

1) физических лиц и индивидуальных предпринимателей;

2) коммерческих предприятий;

3) некоммерческих организаций и государственных предприятий.

При этом консультации для коммерческих предприятий зависят от сферы экономики, в которой они ведут свою деятельность. Так, в консалтинговых компаниях принято разделять корпоративных клиентов на:

– промышленные предприятия;

– предприятия добывающих отраслей и топливно-энергетического комплекса;

– банки, страховые организации и инвестиционные фонды.

Подобное деление клиентов диктуется не столько их спецификой и различиями в области налогообложения, сколько платежеспособным спросом со стороны этих групп предприятий.

Кроме того, можно отметить еще два вида услуг, предоставляемых налоговыми консультантами: информационные услуги и помощь в общении с налоговыми органами.

Эти услуги нельзя непосредственно отнести к налоговому консультированию, так как они пересекаются с услугами в области юридического консалтинга. Однако они часто предлагаются и налоговыми консультантами.

Информационные услуги, как правило, заключаются в постоянном мониторинге изменений в законодательстве. Консультанты периодически публикуют статьи со своими комментариями этих изменений, проводят тренинги для бухгалтеров и финансовых руководителей компаний и т. п.

Некоторые консультационные фирмы, имеющие свои информационные службы, выпускают собственные сборники, журналы, книги по налоговой тематике. Например, один из лидеров в области налогового консультирования - компания ФБК - имеет собственный издательский дом «ФБК-ПРЕСС», в рамках которого публикуются такие журналы, как «Вопросы налогообложения», «Ваш налоговый адвокат», «Финансовые и бухгалтерские консультации» и т. д[1].

Содействие, оказываемое консультационными компаниями в общении с налоговыми органами, оказывается самыми различными способами: от помощи в составлении налоговых деклараций и подготовке отчетности для целей налогообложения до разрешения налоговых споров в суде.

Отметим, что налоговый консалтинг – это не разовая услуга, а непрерывный процесс взаимодействия с клиентом. Наилучших результатов можно достичь в рамках долгосрочного партнерства, когда консультант глубоко погружен в бизнес клиента и вместе с ним работает над повышением его налоговой эффективности и устойчивости.

---

[1] Саиткина, М. Э., Останина Е. В. История возникновения и развития консалтинга в России // Экономика и социум. 2016. №1 (20). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltinga-v-rossii

Конечно, налоговый консалтинг стоит денег. Но практика показывает, что затраты на консультантов, как правило, многократно окупаются за счет оптимизации налогов и предотвращения налоговых рисков. А с учетом возрастающего давления со стороны фискальных органов, налоговый консалтинг постепенно превращается из опции в необходимость для ответственного бизнеса.

Контрольные вопросы

1. Сущность, предмет и задачи налогового консультирования.

2.. Модели налогового консультирования. Их общая характеристика и условия применения.

3. Этапы процесса налогового консультирования.

4. Профессиональная этика и стандарты профессиональной деятельности налогового консультанта.

5. Принципы оказания услуг по налоговому консультированию. Ответственность налогового консультанта.

1. Что такое налоговое консультирование?

2. Перечислите и охарактеризуйте принципы профессиональной деятельности налогового консультанта.

3. Перечислите основные модели налогового консультирования.

4. Охарактеризуйте достоинства и недостатки моделей налогового консультирования.

5. Назовите права и должностные обязанности, установленные для налогового консультанта.

6. Кто является внутренним налоговым консультантом? Кто является внешним налоговым консультантом? В чем заключаются преимущества и недостатки внутренних налоговых консультантов от внешних и наоборот?

7. Какое значение имеют общественные некоммерческие организации в деятельности налоговых консультантов?

Тесты

Тест 1. Налоговое консультирование – это:

а) сфера услуг;

б) разновидность аудиторской деятельности;

в) способ снижения налоговых платежей конкретного налогоплательщика;

г) самостоятельный вид предпринимательской деятельности;

д) вид деятельности, жестко контролируемый государственными органами.

Тест 2. Процесс налогового консультирования – это:

а) последовательная серия действий и мероприятий, осуществляемая

налоговым консультантом;

б) произвольная деятельность налогового консультанта по снижению налоговых издержек клиента;

в) законодательно определенные этапы оказания услуг по налоговому консультированию;

Тест 3. Профессия «консультант по налогам и сборам» официально появилась в России:

а) в 1992 г.;

б) в 2000 г.;

в) в 2002 г.;

г) в 2006 г.

Тест 4. К требованиям, предъявляемым к экономической информации, используемой консультантом, не относится:

а) объективность;

б) аналитичность;

в) субъективность;

г) допустимость.

Тест 5. Экономическая информация, используемая в практике налогового консультирования, классифицируется по следующим признакам:

а) по роли в процессе налогового консультирования;

б) по мнению работников экономической службы;

в) по усмотрению работников управленческого звена;

г) по усмотрению руководства экономического субъекта.

Тест 6. По роли в процессе налогового консультирования экономическая информация подразделяется на:

а) произвольную;

б) исходную

в) конечную;

г) дополнительную.

Тест 7. Не являются источниками внешней информации для налогового консультанта:

а) нормативно-правовые акты, принятые высшими органами государственной власти и управления;

б) информация ЦБ РФ, касающаяся денежного обращения;

в) решения органов местного самоуправления по различным вопросам предпринимательской деятельности.

г) материалы проверок, проводимых налоговыми органами в фирме клиента.

Тест 8. Критерием оценки качества принятого решения в области налоговых платежей субъектов бизнеса являются:

а) возможные пени и штрафы;

б) финансовый результат от применения советов налогового консультанта;

в) сумма вознаграждения консультанту за разработанные предложения.

Тест 9. Эффективность налогового консультирования в большей степени зависит:

а) от комплекса факторов, влияющих на налоговые платежи фирмы клиента;

б) от профессиональных знаний консультанта;

в) от правильного применения клиентом рекомендаций консультанта.

г) от суммы денежного вознаграждения за оказание консультационной услуги.

Тест 10. В процессе разработки и оценки результатов налогового консультирования главным является:

а) достижение снижения суммы налоговых платежей;

б) необходимость учитывать налоговые риски;

в) удовлетворение запросов клиента.

Тест 11. В налоговом консультировании наиболее распространенной является следующая модель:

а) техническая;

б) процессная;

в) экспертная.

Тест 12. Достоинством экспертной модели консультирования является:

а) ограниченность информации;

б) использование консультантом фактов, предоставляемых самим клиентом;

в) экономичность по временным затратам как для клиента, так и для консультанта.

Тест 13. Преимуществом проектной модели консультирования является:

а) ограниченность ресурсов;

б) возможность для консультанта детальной диагностики проблемы клиента;

в) отсутствие серьезных корректировок по ходу выполнения рекомендаций консультанта.

Тест 14. Выбор модели консультирования обусловлен:

а) действующим налоговым законодательством;

б) нормативно-правовыми актами, регламентирующими налогообложение юридических и физических лиц;

в) поставленными задачами и субъективными предпочтениями клиента и консультанта;

г) желанием клиента.

Тест 15. Для целей регулирования профессиональной деятельности налогового консультанта у саморегулирующейся организации должно быть:

а) наличие учредительных документов;

б) наличие опубликованных правил и стандартов профессиональной деятельности;

в) наличие руководящего органа.

Тест 16. Установлены следующие условия привлечения к ответственности за совершение налогового правонарушения:

а) никто не может быть привлечен к ответственности за налоговые правонарушения иначе как по основаниям и в порядке, которые предусмотрены административным кодексом;

б) никто не может быть привлечен к ответственности повторно совершение одного и того же налогового правонарушения;

в) привлечение организации к ответственности не освобождает должностных лиц от уголовной, административной или иной ответственности;

г) верны два перечисленных выше условия.

17. Срок исковой давности привлечения к ответственности за совершение налогового правонарушения составляет:

а) три налоговых периода;

б) один календарный год;

в) три календарных года;

г) три года, начиная со следующего дня после совершения правонарушения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ

Задание 1. Изучить историю и этапы развития рынка консалтинговых услуг и заполнить таблицу:

Период этапа	Предпосылки к развитию	Характеристика	Известные личности, консалтинговые компании

Задание 2. Представьте весь консалтинговый процесс (этапы, стадии, процедуры) в виде схемы.

Задание 3. Разработайте проектное задание на услуги финансового консультирования от имени организации-заказчика.

Задание 4. Напишите письменные рекомендации, как выбирать консалтинговую компанию для финансового консультирования.

Задание 5. Решите задачу:

Имеются следующие данные о финансовом состоянии и результатах деятельности компании АА (тыс. руб.):

а) Бухгалтерский баланс предприятия

	на 31.12.24	на 31.12.25
АКТИВ		
Основные средства	2000	3320
Запасы и затраты	1800	2100
Дебиторская задолженность	2300	1300
Денежные средства и прочие активы	10	400
Баланс	6110	7120
ПАССИВ		
Источники собственных средств	2550	3440
Долгосрочные заемные средства	1060	2000
Краткосрочные ссуды банка	2000	1100
Кредиторская задолженность	500	320
Расчеты с бюджетом по налогам	-	260
Баланс	6110	7120

б) Отчет о финансовых результатах

	на 31.12.24	на 31.12.25
Выручка от реализации	10 300	12 680
Затраты (сырье, труд)	7350	8930
Коммерческие расходы	130	230
Управленческие расходы	1900	2000
Проценты к уплате	330	460
Налоги и прочие обязательные отчисления из прибыли	177	371
Чистая прибыль	413	689

Требуется:

а) рассчитать аналитические коэффициенты;

б) сравнить полученные результаты;

в) сделать выводы.

Задание 6. Решите задачу:

Имеются следующие данные о финансовом состоянии предприятия:

АКТИВ	на начало года, тыс. руб.	**ПАССИВ**	на конец года, тыс. руб.
Основные средства	2650	Источники собственных средств	3550
Запасы и затраты	1660	Долгосрочные заемные средства	500
Дебиторская задолженность	2355	Краткосрочные ссуды банка	1020
Краткосрочные финансовые вложения	55	Кредиторская задолженность	1603
Денежные средства	108	Расчеты по дивидендам	150
Баланс	6823	Баланс	6823

В течение первой недели нового года были выполнены следующие операции:

1) приобретены и оприходованы сырье и материалы на сумму 100 тыс. руб.;

2) получена долгосрочная ссуда в банке в размере 300 тыс. руб.;

3) покупатель оплатил ранее поставленную продукцию в сумме 220 тыс. руб.;

4) оплачена приведенная выше поставка сырья и материалов;

5) приобретен станок за наличные в сумме 500 тыс. руб.;

6) взят краткосрочный кредит в банке в сумме 100 тыс. руб. для выплаты дивидендов;

7) выплачены дивиденды в полном объеме.

Требуется:

Не делая вычислений, ответьте на вопрос, какие из приведенных операций оказывают влияние на следующие показатели:

а) коэффициент текущей ликвидности;

б) коэффициент быстрой ликвидности;

в) коэффициент абсолютной ликвидности;

г) коэффициенты финансовой устойчивости?

Постройте балансы после каждой операции и рассчитайте значения аналитических коэффициентов.

Задание 7. Выполните расчеты показателей ликвидности и платежеспособности предприятия.

Данные расчетов внесите в таблицу и оцените динамику изменений и степень влияния на финансовое состояние предприятия.

Анализ показателей ликвидности предприятия

Наименование показателя	Рекомендованное значение	20___ год	20___ год	20___ год
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности				

Вывод:

_____

_____

Задание 8. Используя материалы лекции, результаты практического занятия и дополнительные источники информации, составьте сравнительный аналитический баланс по данным финансовой отчетности предприятия и определите степень ликвидности баланса.

Данные расчетов внесите в таблицу:

Сравнительный аналитический баланс

Статьи баланса	Абсолютные величины, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	Абсол. величин, тыс. руб.	Удельного веса, %
АКТИВ						
А1. к.1240+к.1250						
А2. к.1230						
А3. к.1210+к.1220 + к.1260 – к.12605						
А4. к.1100						
Баланс						
ПАССИВ						
П1. к.1520						
П2. к.1510+к.1540 + к.1550						
П3. к.1400						
П4. к.1300+к.1530 – к. 12605						
Баланс						

Вывод: _____

_____

Задание 9. Выполните расчеты показателей коэффициентов маневренности, характеризующих платежеспособность предприятия.

Данные расчетов внесите в таблицу и оцените динамику изменений и степень влияния на финансовое состояние предприятия.

Расчет коэффициентов маневренности

Наименование показателя	20___ год	20___ год	20___ год
Коэффициент маневренности собственного капитала			
Коэффициент маневренности оборотных активов			
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			
Коэффициент покрытия запасов собственными оборотными средствами			

Вывод: _____

Задание 10. Выполните расчеты показателей финансовой устойчивости предприятия.

Данные расчетов внесите в таблицу и оцените динамику изменений и степень влияния на финансовое состояние предприятия.

Расчет показателей финансовой устойчивости предприятия

Наименование показателя	20___ год	20___ год	20___ год
Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент автономии, коэффициент независимости) ≥50-60%			
Коэффициент финансовой зависимости <2			
Коэффициент концентрации привлеченных средств			
Коэффициент структуры долгосрочных вложений			
Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников			
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников			
Коэффициент структуры привлеченных средств			
Уровень финансового левериджа (балансовый)			
Коэффициент покрытия постоянных нефинансовых расходов			

Вывод: _____

Задание 11. Определите тип финансовой устойчивости предприятия.

Данные расчетов внесите в таблицу и оцените динамику изменений и степень влияния на финансовое состояние предприятия.

Тип финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Источник информации	На начало периода	На конец периода	Абсол. измененн.
1	2	3	4	5=4-3
1.Общая величина запасов и затрат (З)	стр.1210			
2.Наличие собственного оборотного капитала (СОК)	стр.1300 – стр.1100			
3.Функционирующий капитал (СОК+ДО)	(стр.1300 – стр.1100) + стр.1400			
4.Общая величина источников (СОК+ДО+КО)	(стр.1300 – стр.1100) + стр.1400 + стр.1500			
5.Фс = СОК - З	стр. 2 – стр. 1			
6.Фф = СОК +ДО - З	стр. 3 – стр. 1			
7.Фо= СОК +ДО+КО - З	стр. 4 – стр. 1			
8.Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации				

Вывод:

_____

Задание 12. Проведите проверку предприятия на вероятность банкротства по двум моделям – зарубежных и отечественных экономистов (на выбор) и сделайте вывод по результатам расчетов.

Задание13. В составе команды (2-3 человека) выполните кейс:

Кейс «Финансовое консультирование»

Решение кейса предполагает выполнение трудовых действий, предусмотренных профессиональным стандартом 439 «Специалист по финансовому консультированию».

ОТФ: Консультирование клиентов по использованию финансовых продуктов и услуг. (код А)

ТФ: Подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование клиента по ограниченному кругу финансовых продуктов (код А/02.6)

Трудовые действия:

- Получение информации об основных показателях финансовой ситуации клиента, мониторинг финансовых возможностей клиента
- Уточнение у клиента существенной дополнительной информации
- Развитие и поддержание долгосрочных отношений с клиентами
- Осуществление выбора форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации

Необходимые умения:

- Сравнивать параметры финансовых продуктов
- Организовывать и проводить деловые переговоры
- Организовывать и проводить презентации финансовых продуктов и услуг

ОТФ: Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля (код В)

ТФ: Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг (код В/01.7)

Трудовые действия:

- Разъяснение сути финансовых продуктов, юридических и экономических характеристик финансовых продуктов и услуг
- Составление окончательного перечня предлагаемых клиенту финансовых продуктов
- Консультирование клиента по вопросам составления личного бюджета, страхования, формирования сбережений, управления кредитным и инвестиционным портфелем

- Разъяснение клиенту экономических и правовых последствий финансовых решений
- Консультирование контрагентов по вопросам, относящимся к компетенции деятельности

Необходимые умения:

- Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг
- Предоставлять клиенту качественные профессиональные услуги, ориентированные на потребности и интересы клиента
- Собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг
- Выступать в качестве эксперта в процессе принятия клиентом важных финансовых (инвестиционных) решений
- Рассчитывать стоимость финансовых решений, оценивая потенциальные риски
- Осуществлять профессиональные консультации, гарантирующие понимание всех преимуществ, возможностей и рисков
- Учитывать текущую финансовую ситуацию и перспективу при оценке предложений, направленных на решение финансовых задач клиента.

ТФ: «Разработка финансового плана для клиента и целевого инвестиционного портфеля» B/02.7).

Трудовые действия:

- Составление перечня рекомендаций по управлению инвестиционным риском
- Составление инвестиционного портфеля
- Выявление качественных и количественных свойств рисков в предполагаемых к использованию финансовых продуктах
- Привлечение к решению задач финансового планирования независимых внешних консультантов и экспертов в области финансовых рынков
- Согласование условий инвестиционного портфеля с клиентом
- Расчет размера инвестиций, необходимого для достижения целей клиента
- Расчет целевой доходности в зависимости от финансовых целей и начального капитала

- Анализ финансового положения клиента
- Выявление несоответствий текущего финансового состояния клиента его финансовым целям
- Подбор классов активов и финансовых продуктов в соответствии с потребностями клиента

Необходимые умения:

- Проводить структурированное интервью и анкетирование клиента на предмет инвестиционного профиля
- Получать, интерпретировать и документировать результаты исследований
- Рассчитывать величину портфеля, достаточную для покрытия финансовых целей
- Выявлять соответствие/несоответствие инвестиционного профиля клиента параметрам инвестиционного портфеля
- Рассчитывать размер инвестиций, необходимый для достижения целей клиента
- Рассчитывать целевую доходность в зависимости от финансовых целей и начального капитала

Задание для кейса по профессиональному стандарту «Специалист по финансовому консультированию»

Семейная пара Петровых – Николай Васильевич и Виолетта Семеновна планируют накопление средств на первоначальный взнос по ипотечному кредиту – от 1000 тысяч рублей к 10 января 2026.

Семья Петровых проживает в Московской области, все члены семьи являются гражданами РФ.

Петров Николай Васильевич (57 лет) и Петрова Виолетта Семеновна (55 лет) состоят в законном браке. У них есть сын 25 лет.

Николай Семенович занимает должность начальника отдела в крупном торговом холдинге. Зарплата составляет 163 000 руб. в месяц. Иных доходов не имеет.

Виолетта Семеновна работает по найму в качестве управляющего цветочным магазином, а также издает электронный периодический журнал по уходу за домашними цветами. Доходы (Зарплата управляющего + доля прибыли + платежи за электронный журнал) – 120 000 - 125 000 руб в месяц.

Ежемесячные необходимые расходы супругов составляют 150 000, из которых 30000 – помощь сыну на съем квартиры.

Дополнительно ежеквартально они осуществляют переводы в благотворительный фонд помощи детям (33 000 руб.) и помогают родственникам (24 000 руб.).

Супруги считают, что в течение года они смогут около 20% ежемесячного дохода отправлять на накопление.

Сын Петровых – Михаил - закончил обучение в ВУЗе и работает по специальности – ведущий инженер- программист предприятия по производству кабелей и проводов с медными жилами. В формировании доходов родителей сын не участвует. Расходы на свое проживание за исключением найма квартиры оплачивает самостоятельно.

Постепенно Петровы понимают, что выгоднее не тратить средства на съем квартиры, а приобрести сыну собственное жилье в кредит.

Решение о получении ипотечного кредита было принято в конце 2023 года. Тогда же решили при накоплении необходимой суммы вкладывать свободные средства в инструменты российского рынка ценных бумаг. На протяжении всего 2024 года супруги откладывали средства ежемесячно для того, чтобы сформировать инвестиционный портфель к началу 2025 г.

Однако сын, узнав о планах родителей, стал убеждать их, что копить средства в текущих условиях невыгодно и надо взять потребительский кредит. Хотя бы для создания портфеля. Но Петровы очень неохотно отнеслись к этой идее и более склоняются к использованию собственных средств.

Сформулируйте рекомендации для семьи Петровых в соответствии с заданиями, представленными ниже.

Срок инвестирования: 2 года (с 10 января 2025 г. по 10 января 2027 г.)

Целевая сумма к получению по окончанию инвестирования: от 1000 тыс. руб.

Изначальная сумма: определяется на основе данных бюджета семьи (обосновать свое решение). Доступные активы: облигации, акции, паи, представленные на Московской бирже.

Комиссии брокеру не учитывать.

Управление портфелем: пассивное, реструктуризация не предусматривается Полученные купоны и дивиденды не реинвестируются.

1. Определить риск-профиль клиента и структуру портфеля по активам. В портфель необходимо включить не менее 3 видов финансовых инструментов из разных сегментов финансового рынка. Выбор структуры портфеля и конкретных финансовых инструментов должен быть обоснован.

2. Определить первоначальную сумму для инвестирования на 10.01.2024 и обосновать источники для ее формирования. Сформировать инвестиционный портфель из активов, доступных частному инвестору на Московской бирже, на 10 января 2024 г. Использовать исторические статистические данные биржи.

3. Провести анализ эмитентов выбранных ценных бумаг: охарактеризовать род деятельности и положение в отрасли, финансовые показатели деятельности (использовать доступную финансовую отчетность), дивидендную политику, сравнить с общеотраслевыми показателями или обще рыночными (на момент формирования портфеля).

4. Представить инвестиционные характеристики выбранных ценных бумаг: мультипликаторы P/E, EPS, дивидендная/купонная доходность и др.

5. Оценить динамику стоимости портфеля за первый год, доходность портфеля (включая полученные купоны и дивиденды), сравнить с рыночной доходностью. Определить основные факторы, оказавшие влияние (положительное или отрицательное) на различные колебания в указанном периоде.

6. Представить прогнозное значение динамики стоимости инвестиционного портфеля во втором году (с февраля 2024 г. по февраль 2025 г.) на основе статистической модели. Охарактеризовать возможные риски.

Для решения кейса разрешено использовать любую информацию. Для решения кейса команде отводится 5 астрономических часов. По итогам решения кейса готовится Аналитическая записка и презентация.

Аналитическая записка базируется на исследовании реальных данных российского финансового рынка.

Характеристика Аналитической записки:

Аналитическая записка – это документ, содержащий обобщенный материал о каких-либо исследованиях.

Цель написания аналитической записки – привлечь внимание к определенной проблеме, сформулировать и визуализировать ее.

Аналитическая записка содержит 3 раздела – введение, основную часть и заключение. Аналитическая записка должна быть максимально визуализирована посредством диаграмм, графиков и др.

Введение:

1. Постановка проблемы
2. Характеристика основных методов анализа
3. Причины, цели и основания исследования
4. Обозначение круга вопросов, который подлежит рассмотрению.

Основная часть:

1. Описание сути исследования
2. Этапы исследования
3. Поэтапный анализ
4. Обобщение материала
5. Выдвижение различных гипотез, версий и их обоснование.

Заключение:

1. Выводы, прогнозы и предложения, которые строятся на результатах анализа материала
2. Отсутствие противоречий и прямых повторений
3. С основным текстом прослеживается логическая взаимосвязь
4. Итоговое заключение не превышает по объему 1 страницы.

К Аналитической записке прикладываются Приложения:

1. Расчеты по определенным моделям, методикам
2. Графики, диаграммы
3. Нормативная документация (перечень использованных нормативных документов)
4. Другие документы, использованные в процессе выполнения задания или подготовленные по результатам выполнения

Презентация результатов решения должна содержать не более 15 слайдов, на которых должны быть отражены ход решения кейса, использованные методы и подходы, источники данных, результаты их анализа и рекомендации по результатам по каждому пункту задания.

Выступление каждой команды по времени должно продолжаться не более 25 минут.

ОЦЕНОЧНАЯ ВЕДОМОСТЬ

1. Определить риск-профиль клиента и структуру портфеля по активам. В портфель необходимо включить не менее 3 видов финансовых инструментов из разных сегментов финансового рынка. Выбор структуры портфеля и конкретных финансовых инструментов должен быть обоснован (0-18 б)
2. Определить первоначальную сумму для инвестирования и обосновать источники для ее формирования. Сформировать инвестиционный портфель из активов, доступных частному инвестору на Московской бирже, на 10 января 2025 г. Использовать исторические статистические данные биржи (0-18 б)
3. Провести анализ эмитентов выбранных ценных бумаг: охарактеризовать род деятельности и положение в отрасли, финансовые показатели деятельности (использовать доступную финансовую отчетность), дивидендную политику, сравнить с общеотраслевыми показателями или общерыночными (на момент формирования портфеля). (0-18 б)
4. Представить инвестиционные характеристики выбранных ценных бумаг: мультипликаторы P/E, EPS, дивидендная/купонная доходность и др. (0-18 б)
5. Оценить динамику стоимости портфеля за первый год, доходность портфеля (включая полученные купоны и дивиденды), сравнить с рыночной доходностью. Определить основные факторы, оказавшие влияние (положительное или отрицательное) на различные колебания в указанном периоде. (0-18 б)
6. Представить прогнозное значение динамики стоимости инвестиционного портфеля во втором году (с февраля 2026 г. по февраль 2027 г.) на основе статистической модели. Охарактеризовать возможные риски. (0-30 б)
Итого баллов:

Задание 14.

Внутренний контролер участвовал в инвентаризации склада, в результате которой была зафиксирована существенная недостача ТМЦ. Об этом сообщили генеральному директору и ответственным лицам, назначили внутреннее расследование обстоятельств возникновения недостачи.

Из объяснительной записки начальника отдела, в функциональном подчинении которого находился склад, следовало, что «отсутствующими» ТМЦ была закрыта «недопоставка» аналогичных ТМЦ, возникшая в процессе доставки товара (комплектующие для оборудования).

Были собраны объяснительные записки всех участников процесса доставки: сотрудников, экспедирующих груз; сотрудников, собиравших партию; водителя, доставлявшего груз.

Вопрос: Какие слабые места в организации по материалам объяснительных были обозначены.

Задание 15.

Проверьте достоверность отражения в бухгалтерском учете налога на прибыль организации на основании учетных данных аудируемого лица, представленных в таблице ниже.

Бухгалтерские записи аудируемого лица по учету налога на прибыль организаций

№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Корреспонденция счетов по данным аудируемого лица		
		Сумма	Дебет	Кредит
1.	Отражен условный расход по налогу на прибыль	25200	68	99
2.	Отражен отложенный налоговый актив (в связи с превышением норматива по суточным)	396	09	68
3.	Списан отложенный налоговый актив при выбытии автомобиля	2400	68	09
4.	Списано отложенное налоговое обязательство при Продаже исключительного права использования компьютерной программы	2016	77	68

Подготовьте рекомендации по исправлению выявленных ошибок.

Бухгалтерская прибыль за отчетный год составила 105 000 руб. Фактический размер суточных в организации – 250 руб. в сутки. Работник организации находился в командировке 11 суток.

В течение года был продан автомобиль. Начисленная амортизация по нему составила:

• в бухгалтерском учете – 10 000 руб.;

• в налоговом учете – 6000 руб.

Также было продано исключительное право на компьютерную программу.

Начисленная амортизация по данному праву составила:

• в бухгалтерском учете – 600 руб.;

• в налоговом учете – 9000 руб.

Задание 16

Организация заключила с физическим лицом (не предпринимателем) договор аренды автомобиля без экипажа (водителя). Указав, что автомобиль используется для осуществления деятельности, направленной на получение дохода (п. 1 ст. 252 НК РФ).

В договоре указано, что арендатор должен осуществлять текущий и капитальный ремонт арендованного транспорта (ст. 644 ГК РФ).

При аудиторской проверке организации установлено, что в течение 9 месяцев 2024 года расходы на ГСМ и т.п. не уменьшали налогооблагаемую прибыль, хотя расходы обоснованы, документально подтверждены и произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода (п. 1 ст. 252 НК РФ).

Также установлено, что при наличии счѐта-фактуры и выделенной суммы НДС на расходы по аренде автомобиля (текущий, капитальный ремонт) проводился за счёт НДС из бюджета.

Выплачивая арендную плату физическому лицу, не удерживался налог на доходы физических лиц (по ставке 13%).

Необходимо:

1. Обосновать уменьшение налогооблагаемой прибыли по арендным операциям.

2. Обосновать неправомерность зачёта НДС из бюджета на затраты по аренде автомобиля у физического лица.

3. Обосновать удержания с суммы арендной платы налога на доходы физических лиц.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. Подготовка к практическим занятиям

1.1. Темы докладов для обсуждения:

– История возникновения рынка консалтинговых услуг.

– Финансовый консалтинг: основное понятие, цель и задачи. Темы сообщений:

– Определение консалтинга, классификация консалтинговых услуг.

– Объекты и принципы финансового консалтинга.

– Основные направления финансового консалтинга.

– Консалтинг возможности возникновения кризиса в отдельных организациях.

1. 2. Темы докладов для обсуждения:

– Финансовый анализ: цели, задачи и значение для принятия правильного управленческого решения.

– Финансовые показатели деятельности предприятия, методика расчета.

Темы сообщений:

-Методы и приемы анализа финансового состояния предприятия.

-Информационная база анализа финансового состояния.

-Проведение комплексного финансового анализа предприятия, разработка рекомендаций по оптимизации и оздоровлению компании.

-Прогнозирование безубыточности и запаса финансовой прочности организации.

1. 3.Темы докладов для обсуждения:

– Основное понятие и виды управленческого консалтинга, задачи (направления) управленческого консалтинга.

– Формы управленческого консультирования: экспертное и процессное консультирование.

Темы сообщений:

-Факторы, влияющие на разработку проекта по управленческому консультированию.

-Разработка концепции системы бюджетирования.

-Стратегический консалтинг.

-Инвестиционный консалтинг.
-Операционный консалтинг.
-Маркетинговый консалтинг.
-Кадровый консалтинг.

1.4. Темы докладов для обсуждения:

–Теоретические аспекты налогового консультирования: понятие, сущность, виды.

– Основные принципы налогового консалтинга и его этапы. Темы сообщений:

– Способы и факторы ценообразования на услуги по налоговому консультированию.

– Налоговый консалтинг и другие сопутствующие услуги.

– Ответственность сторон при проведении налогового консалтинга.

1.5. Темы докладов для обсуждения:

– Финансовая стратегия: понятие, принципы, задачи.

– Основные направления разработки финансовой стратегии предприятия: обеспечение финансовой безопасности.

Темы сообщений:

- Основные направления разработки финансовой стратегии предприятия: выбор эффективной инвестиционной стратегии.

- Основные направления разработки финансовой стратегии предприятия: управление потоками денежных средств как собственными, так и заемными.

- Основные направления разработки финансовой стратегии предприятия: управление финансовой деятельностью.

1.6. Темы докладов для обсуждения:

– Этапы разработки финансовой стратегии предприятия.

– Методы разработки финансовой стратегии предприятия. Темы сообщений:

– Особенности процесса реализации финансовой стратегии.

– Контроль реализации финансовой стратегии.

1.7. Темы докладов для обсуждения:

– Цели и задачи оценки эффективности финансового консалтинга.

– Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию».

Темы сообщений:

-Разработка организационной структуры компании интеллектуальных финансовых услуг.

-Управление персоналом в консалтинговой компании.

-Маркетинговая политика и маркетинговая стратегия как элемент управления в компаниях консалтинга.

-Подходы к выбору качественных (экспертная оценка) и количественных методов оценки.

1.8. Темы докладов для обсуждения:

- Международный опыт в области методологии финансового консалтинга (положения МСА).

- Руководство по профессиональной этике FEACO. Темы сообщений:

- Система определения мотивированной цели потребителя при продвижении консалтинговых услуг зарубежными компаниями.

- Бизнес-среда консалтинговых услуг.

2. Выполнение реферата на предложенную тему:

1. Совершенствование методик финансового консалтинга
2. Проблемы подготовки кадров для консалтинговых компаний
3. Анализ международного опыта финансового консалтинга
4. Обзор российского опыта деятельности консалтинговых компаний
5. Кодекс этики в консалтинговых компаниях
6. Система определения мотивированной цели потребителя при продвижении консалтинговых услуг зарубежными компаниями.
7. Бизнес-среда консалтинговых услуг
8. Система управления знаниями
9. Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»

10. Международные и национальные стандарты по управлению проектами

11. Типология управленческих решений

12. История возникновения рынка консалтинговых услуг

13. Методы финансового контроля

14. Оценка рисков при оказании услуг финансового консалтинга

15. Оценка эффективности результатов финансового консалтинга

16. Консалтинг по постановке системы контроля бизнес-процессов организации

17. Проблемы оказания консалтинговых услуг в области налогообложения;

18. Постановка системы стратегического управленческого учета в организациях;

19. Сравнительный анализ российской и международной практики оказания услуг финансового консалтинга

20. Управленческий консалтинг: проблемы и пути решения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии авторами были рассмотрены теоретические основы финансового консалтинга, аудита и контроля. Особое внимание уделено вопросам бухгалтерского и налогового консультирования, понятию и сущности финансового контроля.

Подробно освещены организационные аспекты оказания услуг финансового консалтинга. Приведена классификация консалтинговых услуг.

Для самостоятельной работы обучающихся даны методические рекомендации по решению тестовых заданий, ситуационных и практических задач, а также предложены примеры консалтинговых кейсов. Даны вопросы для подготовки к проведению круглых столов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ: [в редакции от 01 февраля 2025 года]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

2. Федеральный закон от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: [ред. от 12.12.2023]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

2. Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «Об аудиторской деятельности». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

3. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 23.05.2025) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) https://www.consultant.ru

5. Федеральный закон от 19.07.2018 N 209-ФЗ (ред. от 07.04.2020) "О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

6. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

7. Информация Минфина России N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текс: электронный.

8. Письмо Банка России от 15.04.2019 N ИН-06-28/35 «О некоторых вопросах применения Федерального закона от 26.12.1995 N 208-

ФЗ «Об акционерных обществах». – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный.

9. Актуальные проблемы финансового контроля (аудита): сборник материалов 2-ой Международной заочной научно-практической конференции (организатор - Федеральное бюджетное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации» (НИИ СП)) - Москва: Научный консультант, 2024. - 380 с.

10. Бакулина, А. А. Корпоративный финансовый аудит: учебник / А.А. Бакулина, М.В. Чараева, Д.Ю. Кандаурова. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 339 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/2158059. - ISBN 978-5-16-020108-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2158059.

11. Белоногова Н.Н. Виды консалтинговых услуг и порядок их оказания. // Аргументы и факты. Путеводитель. – URL: https://aif.ru/boostbook/okazanie-konsaltingovykh-uslug.html

12. Берченко В. С. Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. – С. 82-89. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-konsaltinga-i-klyuchevye-podhody-k-formirovaniyu-ego-opredeleniya.

13. Бочкарева, Е. А. Финансовый контроль в Российской Федерации : рабочая тетрадь / Е. А. Бочкарева, С. В. Кожушко. - Москва: РГУП, 2021. - 62 с. - ISBN 978-5-93916-917-2.

14. Бричеева, Н.Н. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг в России. // Экономические исследования и разработки. 19.06.2017. – URL: http://edrj.ru/article/14-06-17

15. Головачева, А. М. Сущность управленческого консалтинга: теоретический и практический аспект / А. М. Головачева, А. Р. Строгая. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 23 (261). – С. 245-247. – URL: https://moluch.ru/archive/261/60148/

16. Государственный финансовый контроль в Российской Федерации: проблемы и решения: сборник материалов III Международной заочной научно-практической конференции (организатор - Федеральное бюджетное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации»

(НИИ СП)). – Москва: Научный консультант, 2024. - 336 с. - ISBN 978-5-9500354-2-5.

17. Дроздов, И. Н. Консалтинг, коучинг, тренинг: теория и практика поддержки малого и среднего предпринимательства: монография / И. Н. Дроздов. - Москва: ПЕРВОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2020. - 120 с. - ISBN 978-5-91292-336-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1976009.

18. Захарова, Е. Н., Полинко, А. В. Консалтинговые услуги как форма интеллектуальных услуг // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. №3. – С. 24-28. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-kak-forma-intellektualnyh-uslug.

19. Иванюта, П.П. Особенности организации консалтинговой деятельности // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. №1, часть 2. – С. 119-121.

20. Ильченко, А. А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. №S2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-finansovogo-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii

21. Кейсы по финансовому консультированию. // Консалтинговая группа «Ирвикон». – URL: https://expertadvice.ru/cases/filter-category-is-financial_consulting-apply/

22. Коляда, Н. Я. Понятие и классификация консалтинговых услуг как вида предпринимательской деятельности // Инновационная наука. 2021. №10-1. - С. 29-32. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-konsaltingovyh-uslug-kak-vida-predprinimatelskoy-deyatelnosti.

23. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы: учебное пособие / В. Е. Афонина, М. Ю. Архипова, О. И. Башлакова [и др.]; под. ред. В. И. Флегонтова. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2020. – 333 с.

24. Консалтинговые кейсы. // ООО «ИНЭК-ИТ». – URL: https://inec.ru/consalting/consalting-cases/

25. Консалтинговые компании и группы: стратегический консалтинг (2024 год): Аналитика /Официальный сайт рейтинговой группы RAEX. – https://raex-

rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2024/analytics/

26. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. д-ра социол. наук, проф. Н. И. Шаталовой. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 221 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003824-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1007094

27. Косинец, Т. В. Основы финансового менеджмента и бухгалтерского учета [Электронный ресурс]: практикум / Т. В. Косинец, М. В. Робертс; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2023 – 546 с. – ISBN 978-5-9984-1877-8. – Электрон. дан. (6 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

28. Корчагина, Д.В. Тенденции и перспективы российского консалтинга. // Актуальные исследования. 2024. №21(203). – URL: https://apni.ru/article/9414-tendencii-i-perspektivy-rossijskogo-konsaltinga

29. Курасова, Е.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Курасова, Е.Н. Стенькина ; Дальневост. федерал. ун-т. – Электрон. дан. – Владивосток: Изд-во Дальневост. федерал. ун-та, 2019. – 1 CD-ROM. – Систем. требов.: процессор с частотой 1,3 ГГц (Intel, AMD); оперативная память от 256 МБ, Windows (XP; Vista; 7 и т.п.). – Загл. с экр. – ISBN 978-5-7444-4474-7.

30. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-018789-1. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2059559

31. Логинова Т.В. Финансовый анализ: теория, методика, практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Логинова. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. – 128 с.

32. Лукаш, Ю. А. Налоговое планирование как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. - Москва: Флинта, 2022. - 97 с. - ISBN 978-5-9765-5173-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905936.

33. Мусабиров, А. В. Функции и технологии финансового консультирования в современном мире // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-i-tehnologii-finansovogo-konsultirovaniya-v-sovremennom-mire

34. Налоговое консультирование: теория и практика: учебник / под ред. Н. И. Малис. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. – 416 с. - ISBN 978-5-9776-0452-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1047314.

35. Основы финансового контроля и государственного регулирования: отраслевой и региональный аспект: коллективная монография / под ред. Ю.В. Гнездовой, Е.Е. Матвеевой; ФГБОУ ВО «СмолГУ». - Москва: Научный консультант. - 2024. - 330 с. - ISBN 978-5-9908932-9-0.

36. Осташенко, Е. Г. Финансовый контроль: учебное пособие / Е. Г. Осташенко, Л. В. Завьялова. - Омск: Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2024. - 120 с. - ISBN 978-5-7779-2694-4.

37. Пименова А. Л. Виды и формы развития консалтинговых услуг: теория и практика // ПСЭ. 2012. №3. – С. 408-411. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-formy-razvitiya-konsaltingovyh-uslug-teoriya-i-praktika.

38. Руденко М. Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства // Вестник ТГУ. 2009. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-i-metody-organizatsii-konsaltingovoy-deyatelnosti-v-delovoy-infrastrukture-predprinimatelstva.

39. Рытова, Т. А. Особенности управленческого консалтинга: роль и значение консалтинговых услуг для бизнеса в Российской Федерации // Вестник СИБИТа. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlencheskogo-konsaltinga-rol-i-znachenie-konsaltingovyh-uslug-dlya-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii

40. Саидов, З.А., Чажаев, М.И., Ялмаев, Р.А. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 140 с.

41. Саиткина, М. Э., Останина Е. В. История возникновения и развития консалтинга в России // Экономика и социум. 2016. №1 (20). –

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltinga-v-rossii

42. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учебное пособие / М.М. Соколова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 215 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-019021-1.

43. Соснина Т. В. История возникновения и развития консалтинга // Управление образованием: теория и практика. 2013. №2 (10). – С. 129-144. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltingaФинансовый анализ: учебное пособие / под общ. ред. Н. С. Пионткевич. - 2-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2024. - 192 с. - ISBN 978-5-9765-5412-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2138725

44. Управленческий консалтинг: эффективное руководство бизнесом. / Enterconsulting. – URL: https://enterconsulting.ru/media/upravlencheskiy-konsalting

45. Финансовый контроль деятельности экономического субъекта: учебник / Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко, О.В. Скрипкина [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.Г. Гаджиева. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 396 с. – (Среднее профессиональное образование). – DOI 10.12737/2171041. - ISBN 978-5-16-020389-8.

46. Финансовый консалтинг: Учебно-практическое пособие / Мусаева А.М. и др. – Махачкала, 2013 г. - 155 с.

47. Финансы организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / под ред. Н.В. Колчиной, О.В. Португаловой. – 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 399 с. - (Серия «Золотой фонд российских учебников»). - ISBN 978-5-238-02810-1.

48. Чараева, М. В. Корпоративные финансы: учебное пособие / М.В. Чараева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 294 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/2118067. - ISBN 978-5-16-019425-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2118067

49. Чибикова, Т. В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования // Вестник СибАДИ. 2017. №6 (58). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-i-otsenka-metodov-upravlencheskogo-konsultirovaniya

50. https://secrets.tbank.ru/glossarij/reviziya/?internal_source=copy-paste
51. https://radar-c.ru/news/audit-i-revizija-najti-10-otlichij
52. https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/finansovyy-audit-kak-sposob-ocenki-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-kompanii/

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Алгоритм расчетов коэффициентов и показателей имущественного потенциала организации

Наименование показателя	Алгоритм расчета
Величина контролируемых фирмой средств	*Итог баланса-нетто*
Величина чистых активов (ЧА)	$ЧА=[ИБ_A – ЗУ] – [И_{IV}+ И_V– ДБП]^*$
Доля основных средств в активах фирмы	$\frac{Стоимость\ основных\ средств}{Итог\ баланса – нетто}$
Доля активной части основных средств	$\frac{Стоимость\ активной\ части\ основных\ средств}{Стоимость\ основынх\ средств}$
Коэффициент износа основных средств	$\frac{Накопленная\ амортизация\ основных\ средств}{Первоначальная\ стоимость\ основных\ средств}$
Коэффициент износа активной части основных средств	$\frac{Накопленная\ амортизация\ активной\ части\ основных\ средств}{Первоначальная\ стоимость\ актинвой\ части\ основных\ средств}$
Коэффициент обновления	$\frac{Первоначальная\ стоимость\ поступивших\ за\ период\ основых\ ср}{Первоначальная\ стоимость\ основных\ средств\ на\ конец\ пер}$
Коэффициент выбытия	$\frac{Первоначальная\ стоимость\ выбывших\ за\ период\ основных\ сре}{Первоначальная\ стоимость\ основных\ средств\ на\ начало\ пери}$

* $ИБ_A$ – итог баланса по активу; $ЗУ$ – задолженность учредителей по взносам в уставный капитал; $И_{IV}$ – итог раздела IV баланса; $И_V$ – итог раздела V баланса; $ДБП$ – доходы будущих периодов.

Группировка статей баланса по ликвидности и срочности

Группа активов	Расчет по ф.1. баланс (строки ф.1)	Группа пассивов	Расчет по ф.1. баланс (строки ф.1)
Группа А1 Абсолютно ликвидные активы: денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения, за исключением неликвидных	1240+1250	Группа П1 Максимально срочные обязательства: кредиторская задолженность и кредиты банков, сроки которых наступили просроченная задолженность по кредитам и займам, задолженность перед собственниками по выплате дивидендов	1520
Группа А2 Быстрореализуемые активы: товары отгруженные, дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев (кроме просроченной и сомнительной), прочие оборотные активы, НДС по приобретенным ценностям	1230+1260	Группа П2 Среднесрочные обязательства: Кредиторская задолженность до 1 года, срок погашения которой еще не наступил, кредиты банков сроком до 1 года, срок которой еще не наступил, краткосрочные кредиты и займы (кроме просроченных), резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства	1510

Группа А3 Медленно реализуемые активы: производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция НДС по приобретенным ценностям (*Примечание: кроме, неликвидных запасов сырья, материалов и готовой продукции)*	1210+1220	Группа П3 Долгосрочные обязательства: Долгосрочные кредиты, займы и другие долгосрочные обязательства	1410
Группа А4 Труднореализуемые и неликвидные активы: основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство и ремонт, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более, чем через 12 месяцев, безнадежная, просроченная и сомнительная дебиторская задолженность*) неходовые и залежалые материальные ценности*) расходы будущих периодов*) неликвидные краткосрочные финансовые вложения*) неликвидные запасы сырья, материалов, готовой продукции*)	1100 - 1170	Группа П4 Собственный капитал, находящийся в постоянном распоряжении предприятия: уставный, добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль, доходы будущих периодов*)	1300

*) Если, имеется доступ к данным управленческого учета, то целесообразно выделить отмеченные данным знаком активы, сформировав из них группу А5, которую сравнивают с величиной доходов будущих периодов, группа П5. Также как и для групп А4 и П4, условиям абсолютно ликвидного баланса будет соотношение А5 <П5.

Соотношения групп активов и пассивов баланса и их интерпретация

Варианты соотношений групп активов и пассивов (обязательств)			
А1≥П1 А2≥П2 А3≥П3 А4<П4 в т.ч. А5<П5.	А1≤П1 А2≥П2 А1+А2≥П1+П2 А3≥П3 А4≤П4	А1≤ П1 А2≤П2 А1+А2<П1+П2 А3≥П3 А4≤П4	А1≤ П1 А2≤ П2 А3≤ П3 А4> П4 в т.ч.: А5>П5
Абсолютная ликвидность баланса	Нормальная ликвидность баланса	Проблемная ликвидность баланса	Неплатежеспсобность Баланс не ликвиден
Безрисковая зона	Зона допустимого риска	Зона критического риска	Зона катастрофического риска
Нет потерь	Полное или частичное недополучение прибыли	Потеря оборотных активов, в следствии недополучения выручки	Полная или частичная потеря заемного и собственного капитала
Эффективный менеджмент	Допустимый менеджмент	Рискованный менеджмент	Антикризисный менеджмент
Все платежи исполняются в срок	Отдельные факты задержек платежей	Частные и хронические задержки платежей	Хроническая Неплатежеспособность, близкое банкротство

Методика расчета коэффициентов ликвидности

Наименование показателя	Формула расчета	Рекомендо-ванное значение	Описание
Коэффициент абсолютной ликвидности	$К_{ал}$ = А1/(П1+П2)	0,2 -0,7	Показывает степень обеспеченности текущих обязательств денежными средствами их эквивалентами на определенную дату
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	$К_{бл}$=(А1+А2)/(П1+П2)	0,8-1,5	Показывает степень обеспеченности текущих обязательств наиболее ликвидными активами на определенную дату
Коэффициент текущей ликвидности	$К_{тл}$=(А1+А2+А3)/(П1+П2)	1-2	показывает степень обеспеченности текущих обязательств всеми имеющимися у организации оборотными активами

Расчет коэффициентов маневренности

Коэффициенты	Порядок расчета
Коэффициент маневренности собственного капитала	*Собственные оборотные средства* / *Собственный капитал*
Коэффициент маневренности (подвижности) оборотных активов	*Денежные средства и их эквиваленты* / *Оборотные активы*
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	*Денежные средства и их эквиваленты* / *Собственные оборотные средства*
Коэффициент покрытия оборотных активов собственным капиталом или коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	*Собственные оборотные средства* / *Оборотные активы*
Коэффициент покрытия запасов собственными оборотными средствами	*Собственны е оборотные средства* / *Запасы*

Методика расчета коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование показателя	Алгоритм расчета
Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент автономии, коэффициент независимости) ≥50-60%	$\frac{\text{Собственный капитал (Итог раздела III баланса)}}{\text{Всего источников средств (Итог баланса по пассиву)}}$
Коэффициент финансовой зависимости <2	$\frac{\text{Всего источников средств}}{\text{Собственный капитал}}$
Коэффициент концентрации привлеченных средств	$\frac{\text{Привлеченные средства (Итог раздела IV + Итог раздела V)}}{\text{Всего источников средств}}$
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	$\frac{\text{Долгосрочные обязательства (Итог раздела IV)}}{\text{Внеоборотные активы}}$
Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников	$\frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Собственный капитал + Долгосрочные обязательства}}$
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Собственный капитал + Долгосрочные обязательства}}$
Коэффициент структуры привлеченных средств	$\frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Привлеченные средства}}$
Уровень финансового левериджа (балансовый)	$\frac{\text{Долгосрочные заемные средства}}{\text{Собственный капитал}}$
Коэффициент покрытия постоянных нефинансовых расходов	$\frac{\text{Прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов (EBITDA)}}{\text{Сумма годовых амортизационных отчислений}}$

Определение типа финансовой устойчивости организации

Показатели	Источник информации	На начало периода	На конец периода	Абсолютное изменение
1	2	3	4	5=4-3
1.Общая величина запасов и затрат (З)	стр. 1210*			
2.Наличие собственного оборотного капитала (СОК)	стр. 1300 – стр. 1100*			
3.Функционирующий капитал (СОК + ДО)	(стр. 1300 – стр. 1100) + стр. 1400*			
4.Общая величина источников (СОК + ДО + КО)	(стр. 1300 – стр. 1100) + стр. 1400 + стр. 1500*			
5.Фс= СОК - З	стр. 2– стр. 1			
6.Фф = СОК +ДО - З	стр. 3– стр. 1			
7.Фо= СОК +ДО+КО - З	стр. 4– стр. 1			
Трехмерная модель типа финансовой устойчивости (М)				

По степени финансовой устойчивости предприятия можно выделить 4 типа ситуации:

1 Фс>0, Фф>0, Фо>0-абсолютная финансовая устойчивость (**М=1.1.1**) свидетельствует о высоком уровне платежеспособности, предприятие не зависит от внешних кредиторов;

2 Фс<0, Фф>0, Фо>0-нормальная финансовая устойчивость, (**М=0.1.1**), что говорит о нормальной, гарантированной платежеспособности, рациональном использовании заемных средств, в целом, о высокой доходности текущей деятельности предприятия;

3 Фс<0, Фф<0, Фо>0-неустойчивое финансовое состояние (**М=0.0.1**), которое сопровождается нарушением нормальной платежеспособности, возникновением необходимости привлечения дополнительных источников финансирования, но при этом предприятие имеет возможность восстановления платежеспособности;

4 Фс <0, Фф <0, Фо<0–кризисное (критическое) финансовое состояние (**М=0.0.0**) означает, что предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства.

Проверка предприятия на вероятность банкротства

Модель Беликова-Давыдовой (Иркутской экономической академии)

Регрессионная формула модели выглядит следующим образом:

$R = 8{,}38*X_1 + 1*X_2 + 0{,}054*X_3 + 0{,}63*X_4$,

где,

X1 = оборотный капитал / активы ((стр. 1200 - стр. 1500) / стр. 1600)

X2 = чистая прибыль / собственный капитал (стр. 2400 / стр. 1300)

X3 = выручка / активы (стр. 2110 / стр. 1600)

X4 = чистая прибыль / себестоимость (стр. 2400 / стр. 2120)

Прогнозирование банкротства по модели Беликова-Давыдовой

Значение R	Вероятность банкротства, %	Оценочное определение вероятности банкротства
Отрицательное (< 0)	выше 90	максимально высокая
0–0,18	от 60 до 80	высокая
0,19–0,32	от 35 до 50	средняя
0,33–0,42	от 15 до 20	низкая
менее 0,42	до 10	минимальная

Приложение Б

Примеры консалтинговых кейсов

(Источники: открытые данные консалтинговых компаний[1])

Кейс 1. Разработка Бизнес-плана проекта «Создание импортозамещающего производства по выпуску оборудования для систем водоподготовки»

Заказчик: ООО «СВП «Байкал»

Исполнитель: 3 специалиста Консалтинговой группы «ИРВИКОН».

Техническое задание:

Разработка Бизнес-плана и финансовой модели окупаемости Проекта «Создание импортозамещающего производства по выпуску оборудования для систем водоподготовки» инвестиционной стоимостью – 974,3 млн. руб.

Особенности:

- подтверждение экономической целесообразности реализации инвестиционного проекта «Создание импортозамещающего производства по выпуску оборудования для систем водоподготовки»;
- сведение к минимуму финансовых рисков, возникающих в процессе реализации инвестиционного проекта;
- получение в аренду земельного участка с кадастровым № 40:04:132701:172, находящегося в муниципальной собственности, без проведения торгов для строительства производственного объекта;
- Общая площадь строительства промышленного объекта – 5 000 кв.м.;
- привлечение инвестиций в размере 974,3 млн. руб.

Объект: в ходе реализации Проекта на площадке в зоне ТОР Кондрово Калужской области планируется строительство здания завода

---

[1] Кейсы 1-7: Кейсы по финансовому консультированию. // Консалтинговая группа «Ирвикон». — URL: https://expertadvice.ru/cases/filter-category-is-financial_consulting-apply/

Кейсы 8-9: Консалтинговые кейсы. // ООО «ИНЭК-ИТ». — URL: https://inec.ru/consalting/consalting-cases/

общей площадью 5 000 кв.м., с размещением в нем современного технологического оборудования, и организация выпуска востребованной импортозамещающей продукции для промышленных и бытовых систем водоподготовки.

Предмет услуг: Финансово-экономическое и стратегическое консультирование.

Результат: Разработан Бизнес-план и финансовая модель со следующими показателями:

Таблица Б.1

Результаты реализации консалтингового кейса

№ п/п	Наименование показателя	Сумма
1.	Ежегодная выручка предприятия (на 8 год)	3,1 млрд руб.
2.	Чистая прибыль (на 8 год)	1,1 млрд руб.
3.	Срок окупаемости	5 года
4.	Количество создаваемых рабочих мест	45
5.	Налоги, отчисляемые в бюджет, всего, в том числе: в федеральный бюджет: в региональный бюджет:	1 462,0 млн. руб. 1 234,0 млн руб. 227,3 млн руб.
6	Размер взносов в социальные фонды	26,6 млн руб.

Кейс 2. «Финансово-экономическое обоснование тарифов многоквартирного жилого дома в Москве

Заказчик: Инициатор Проекта, Управляющая Компания.

Особенности:

В соответствии с условиями соблюдения конфиденциальности консалтинговая компания предоставляет только общие технико-экономические показатели Проекта для понимания его особенности.

Реализация Проекта производится в соответствии с пакетом Договорных документов заключенных между Заказчиком и Исполнителем.

Исследование проводилось в соответствии с приемами частной методики, в составе которой следующие методы:

– Расчетно-аналитические приемы (экономический анализ, статистические расчеты, экономико-математические методы и моделирование);

– Документальные (информационное моделирование, экспертизы разных видов, исследование документов);

– Приемы обобщения и реализации результатов исследования (аналитическая группировка, систематизированное изложение результатов в заключении специалиста).

Предмет услуг: Проведение финансово-экономического исследования в отношении многоквартирного жилого дома по следующим вопросам:

– Определить раскрываемость финансово-экономического обоснования тарифа по содержанию и ремонту общего имущества в размере 84,10 рублей/кв.м. для собственников жилых/нежилых помещений Объекта;

– Определить раскрываемость финансово-экономического обоснования тарифа по содержанию и ремонту общего имущества в размере 17,81 рублей/кв.м. для собственников машиномест Объекта;

– Определить раскрываемость финансово-экономического обоснования тарифа за услугу «Портье-сервис» в размере 11,35 рублей/кв.м. для собственников всех помещений Объекта;

– Определить раскрываемость финансово-экономического обоснования тарифа за услугу «Обеспечение внутриобъектового режима» в размере 4,55 рублей/кв.м. для всех собственников помещений Объекта.

Результат: Проведены финансово-экономические исследования и по их результатам сформировано Заключение специалиста для Заказчика.

Кейс 3. Разработка финансовой модели окупаемости проекта (Отель класса «Люкс» 5 в г. Москва»*

Заказчик: Инициатор Проекта.

Особенности:

В соответствии с условиями соблюдения конфиденциальности консалтинговая компания предоставляет только общие технико-экономические показатели Проекта для понимания его масштабности.

Реализация Проекта производится в соответствии с пакетом Договорных документов.

Общая инвестиционная стоимость Проекта составляет более: 1 800,00 млн. руб.

Общая площадь Отеля: около 4 000,00 м.кв.

Место расположения: Центральный Административный Округ г. Москва

Архитектурно-дизайнерские решения фасадов и интерьеров будут выполнены в неоклассическом стиле. В отделке и оснащении будут использованы современные Технологии, оборудование и эксклюзивные материалы.

Предмет услуг: Финансово-экономический и строительный консалтинг с целью разработки Прогнозной Финансовой Модели окупаемости Инвестиционного Проекта для подготовки Концепции Инвестиционного Проекта: «Отель класса «Люкс» 5* в г. Москва»

Результат:

– Сформированы прогнозная матрица доходов и матрица расходов Инвестиционного Проекта.

– Разработана прогнозная модель Инвестиционного Проекта для трех сценариев реализации Проекта – «пессимистичный», «базовый», «оптимистичный»

Кейс 4. Финансово-кредитная экспертиза по оспариванию объективности оценки финансового положения заемщика банком-кредитором

Техническое задание:

подготовка Заключения специалиста (профессионального суждения, входящего в компетенцию специалиста по специальности «Банки и кредит») по обоснованности выдачи ООО «ХОУМ КРЕДИТ энд ФИНАНС БАНК» целевого кредита ООО «ХХХ» на приобретение акций ПАО «ЧЭС».

Особенности:

Перед специалистом консалтинговой компании были поставлены следующие вопросы:

1. Имелась ли экономическая целесообразность в заключении кредитного договора между ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» и

ООО «XXX» на сумму ZZZ рублей на приобретение акций ПАО «ЧЭС», в том числе:

- имелась ли реальная возможность возвратности выданного ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» кредита?

- существовали ли прогнозируемые риски невозвратности кредита на момент заключения кредитного договора?

2. Соответствовало ли поведение ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» при заключении целевого кредитного договора с ООО «XXX» рекомендациям и инструкциям Банка России (об обязательных нормативах банков в формировании кредитными организациями резервов на возможные потери и т.д.)?

Результат:

В результате проведенной экспертизы были выявлены факты некорректной оценки финансового положения Заемщика, ошибочная квалификация его деятельности как реальной, что повлекло за собой недосоздание РВПС в сумме YYY тыс. руб. (до момента уплаты Заемщиком процентов по кредиту).

Кроме того, Банком не учтено при оценке кредитных рисков по ссуде частичное ее нецелевое использование, что также существенно увеличивает риски возврата кредита.

Действия экспертов консалтинговой компании:

- проанализировали основные показатели деятельности заемщика на дату выдачи Банком кредита;

- проанализировали активы и обязательства заемщика;

- сопоставили сумму неликвидных активов с суммой чистых активов;

- оценили долговую нагрузку;

- учли расходы Заемщика по обслуживанию привлекаемого кредита;

- сопоставили данные значение с EBIT и сделали вывод, что текущая и планируемая долговая нагрузка на финансовые показатели Заемщика свидетельствует о невозможности погашения и обслуживания привлекаемого кредита из текущей деятельности Заемщика;

- доказали убыточность для банка одобренной им и профинансированной кредитной сделки, что также было подтверждено в Мотивированном суждении по оценке рисков кредитования от специалистов Банка-Кредитора.

С учетом реальной рыночной стоимости приобретенных акций ПАО «ЧЭС» специалистами сделан вывод, что остаток суммы предоставленного кредита в сумме ZZZ был израсходован нецелевым образом, либо акции приобретены участниками кредитной сделки по завышенной/нерыночной стоимости.

Сделаны итоговые выводы о том, что на момент одобрения и выдачи кредита Банком экономическая целесообразность оценивалась как низкая, а также имели место существенные риски по возможности Заемщиком погашения кредита и его обслуживания в установленные Кредитным договором сроки.

Экспертами консалтинговой компании сделана оценка финансового состояния участников кредитной сделки (Заемщик, Поручители) на дату выдачи.

Исходя из представленных Заказчиком документов, информации из открытых источников, нормативной документации Центрального банка России в части формирования резервов на возможные потери по ссудам, сделаны следующие выводы:

- имеет место некорректная оценка финансового положения Заемщика и обслуживания им долга, ошибочная квалификация его деятельности как реальной;
  - это, в свою очередь, повлекло за собой недосоздание РВПС в сумме YYY тыс. руб. (до момента уплаты Заемщиком процентов по кредиту);
  - кроме того, Банком не учтено при оценке кредитных рисков по ссуде частичное ее нецелевое использование, что также существенно увеличивает риски возврата кредита.

Кейс 5. Комплексный Due Diligence
ОАО «Фонда предприятий транспортного комплекса», г. Москва

Заказчик: Продавец

Техническое задание:

Выявление финансовых, налоговых и правовых рисков, которые могут воспрепятствовать сделке по продаже бизнеса. Разработка комплекса мероприятий для их минимизации. Определение справедливой цены сделки.

Предмет услуг: Комплексное исследование (Due Diligence) экономического, правового, имущественного положения и оценка стоимости бизнеса ОАО «ФПТК», а также отдельно здания, расположенного по адресу ZZZ с целью продажи.

Состав исследования:

– Рынок.
– Структура бизнеса и управление.
– Ключевой менеджмент.
– Активы: нематериальные, материальные.
– Финансовый анализ деятельности.
– Налоговые риски.
– Карта рисков.
– Оценка стоимости.
– Предложения по минимизации рисков бизнеса.
– Разработка новой схемы бизнеса ОАО «Культура-авто» на основе проектного варианта новой операционной организационной структуры.

Кейс 6. Реструктуризация проблемного кредита

Заказчик: Частные лица (российские инвесторы)

Особенности:

Российские инвесторы приобрели отель на Греческих островах. При цене отеля 3 млн евро, 1 млн евро получил на руки бывший собственник и два миллиона евро должны были быть направлены на погашение кредита греческому Альфа-Банку. Однако, кредит новые владельцы на себя не переоформили, шесть лет эксплуатировали отель, получали с него доход и не платили ни тело кредита, ни проценты по нему.

Через шесть лет, когда Банк арестовал отель и выставил его на торги, они обратились к нашим специалистам с просьбой помочь реструктурировать кредит, общий долг по которому вырос с 2 до 3 млн. евро, а процентная ставка до 12% годовых, что было нонсенсом для низких ставок кредитования в Европе.

Предмет услуг: Реструктуризация проблемного кредита в греческом Альфа-Банке.

Результат: Кредит реструктурирован. Банк согласовал снижение процентов по кредиту, изменение графика погашения и, самое главное для нашего клиента, первоначальную выплату. Отель остался за российскими инвесторами.

Кейс 7. Экспертиза плана внешнего управления

Заказчик: Кредитор в деле о банкротстве ООО «Радиус Груп». Стадия: внешнее управление.

Техническое задание:

Провести экспертизу Плана внешнего управления ООО «Радиус Груп» и ответить на вопросы:

– Является ли план внешнего управления, подготовленный внешним управляющий, обоснованным, объективным, реализуемым.

– Обеспечивает ли данный план восстановление платежеспособности должника ООО «Радиус Груп» с целью продолжения его дальнейшей деятельности?

– Обеспечивают ли мероприятия, запланированные в плане внешнего управления (далее - ПВУ) погашение требований кредиторов при сохранении текущей деятельности общества?

Особенности:

ООО «Радиус Груп» – это IT компания, оказывающая услуги бизнесу по направлению создания и обслуживания инженерных и программно-аппаратных систем.

Результат: Эксперты консалтинговой компании провели экспертизу Плана внешнего управления и установили факт того, что План внешнего управления, подготовленный внешним управляющим, не является обоснованным, объективным, реализуемым.

Данный план не обеспечивает восстановление платежеспособности должника ООО «Радиус Груп» с целью продолжения его дальнейшей деятельности.

Действия экспертов консалтинговой компании:

– провели анализ бухгалтерской отчётности ООО «Радиус Груп», имеющейся в открытом доступе в системе Контур. Фокус;

– сопоставили данную отчетность и финансовые показатели с данными, которые были включены в утвержденный План внешнего управления и в отчёт о проведении финансового анализа общества;

– выявили отличия и обосновали их причину.

В результате исследования публичной информации в массмедиа было установлено основное направление деятельности общества: производство криптовалюты, а также производство оборудования для майнинга, создание крупных майнинговых пулов на территории России. Также по СМИ были установлены связанные лица, что позволило однозначно утверждать и установить в дальнейшем аффилированных лиц и связанных с Должником компании.

Анализ мер по восстановлению платежеспособности должника показал их несостоятельность:

– Анализ активов общества, отраженных на балансе, показал их несоответствие тем активам, которые были выставлены на торги внешним управляющим. Также установлено, что стартовая цена продажи активов в несколько раз отличается от их балансовой стоимости и стоимости, указанной топ-менеджментом в интервью в СМИ.

– Анализ основных дебиторов и кредиторов Должника, указанных в ПВУ, выявил одних и тех же контрагентов в дебиторах и кредиторах, а также сомнительных дебиторов среди контрагентов - иностранных компаний.

– Анализ бизнес-справок по иностранных компаниям (юрисдикция – Германия), позволил установить, что требуется тщательный анализ всех операций с данными контрагентами на предмет их сомнительности, т.к. в бухгалтерской отчётности контрагентов не были отражены суммы, сопоставимые с операциями с Должником.

– Часть имущества Должника (автомобили класса Люкс) не были включены в перечень имущества для продажи и погашения требований кредиторов.

Заявленные внешним управляющим иные меры восстановления платежеспособности также показали их нереализуемость:

– Невозможность исполнения договора проектирования и строительства стоимостью свыше 1 млрд. руб. для Инвестора, который в действительности является убыточным предприятием (был проведен финансовый анализ общества, исследованы связи, СМИ, судебные дела).

– Реализация проекта по строительству Центра Обработки данных на базе высоконагруженных нейро-консергентных вычислительных модулей в городе Москве, заявку на которое ООО «Радиус Груп» подало на конкурс «Регионы-устойчивое развитие», маловероятно. Это

связано с тем, что по условиям конкурса доля собственных средств, профинансированных в проект ООО «Радиус Груп», должна составлять не менее 10%, что значительно превышает общие требования кредиторов.

– Взыскание убытков на сумму, превышающую общую сумму требований кредиторов по арбитражному делу, невозможно в силу отказа от иска.

– При этом экспертами установлено, что поскольку фактическим видом деятельности общества является производство криптовалюты, внешний управляющий должен был провести мероприятия по выявлению и оценке криптовалюты (биткоинов) как цифрового имущества для включения в конкурсную массу.

Кейс 8. Постановка системы финансово-экономического планирования и бюджетирования производственного предприятия

Заказчик: Крупный российский комбинат, осуществляющий строительство типовых серийных жилых домов.

Основная цель: создание финансовой модели действующего предприятия, с помощью которой можно разрабатывать среднесрочные и долгосрочные производственные и финансовые планы предприятия, проводить сценарный анализ управленческих решений и выбирать наиболее эффективные из них, проводить план-фактный анализ, проводить анализ и обоснование инвестиционных решений.

Задачи:

- Создание и постановка на предприятие модели финансово-экономического планирования и бюджетирования;
- Обучение персонала предприятия работе с моделью.

Сроки выполнения проекта составляли - 6 месяцев.
Финансирование проекта - за счет собственных средств заказчика.

Представление результатов по проекту осуществлялось в следующих формах:

- На стадии диагностики - в виде аналитических материалов;
- На стадии разработки компьютерной модели - в виде программных продуктов, адаптированных применительно к специфике предприятия-заказчика, внутренних регламентирующих документов (Положений пользователя, должностных инструкций, и т.п.);

– На стадии внедрения компьютерной модели - установка модели, сбор информации и тестирование модели финансового планирования и бюджетирования, обучение пользователей модели (специалистов планово-экономических служб предприятия) в виде семинаров, консультаций.

Особенности:

Специфика проекта определялась комплексным характером решения задач, множественностью источников информации.

На первой стадии проекта было проведено обследование основных подразделений предприятия, проведена диагностика текущего состояния предприятия. Обследование имело комплексный характер и осуществлялось параллельно по нескольким направлениям:

– Диагностика существующей организационной структуры предприятия (оценка эффективности деятельности отдельных структурных подразделений предприятия); составление схем документооборота предприятия с использованием имеющейся организационной структуры.

– Анализ производственных процессов на предприятии - основные и второстепенные виды деятельности, описание производственных циклов по основным видам деятельности, специфические особенности строительно-монтажных работ.

– Анализ технологии учета производственной себестоимости и готовой продукции и полуфабрикатов.

– Диагностика финансово-экономического состояния предприятия (оценка эффективности деятельности, инвестиционной привлекательности, его финансовой устойчивости).

– Анализ причин выявленных проблем и определение путей их преодоления.

– Анализ технологии работы бухгалтерии: рабочий план счетов, комментарии к аналитическому учёту - принципы деления на субсчета.

– Особенности учета и оплаты строительно-монтажных работ.

– Анализ инвестиционной деятельности на предприятии.

– Диагностика составляемых бюджетов, смет и планов по предприятию в целом и по его отдельным подразделениям.

– Обследования проводились посредством интервью с руководителями планово-экономических служб и экономистами основных производственных подразделений и монтажных управлений. В некоторых

случаях проводились интервью с менеджерами подразделений и рядовыми работниками по конкретным вопросам с целью уточнения содержания определённых бизнес-функций.

Основные проблемы

В результате проведения диагностики предприятия были выявлены следующие основные проблемы:

Предприятие-заказчик часто выступает инвестором или привлекает долевых инвесторов для финансирования собственного строительства. Масштабы предприятия, его многопрофильность деятельности затрудняют своевременно и точно оценить затраты на строительство и спрогнозировать себестоимость объекта строительства (особенно в среднесрочной и долгосрочной перспективе), возникают проблемы при обосновании затрат при переуступке площадей инвесторам. Иногда стоимость строительно-монтажных работ занижается, что приводит к денежному дефициту, к поиску дополнительных источников финансирования строительства, которые в большинстве случаев являются платными и повышают стоимость объекта строительства.

Разработка бизнес-решений

Решение по постановке финансово-экономического планирования и бюджетирования заключались в разработке индивидуальной компьютерной модели предприятия. При разработке модели использовалась методика моделирования ИНЭК. Типовые решения были адаптированы к отраслевым и структурным особенностям предприятия-заказчика.

Разработанная модель для планирования и бюджетирования состоит из двух блоков - бюджетирования (планирования) и аналитического блока. Первый блок состоит из имитационных моделей всех подразделений предприятия, взаимоувязанных между собой, в которых автоматически с учетом описанных алгоритмов рассчитываются основные показатели производственной, строительной и прочей хозяйственной деятельности. Аналитический блок предназначен для анализа выполнения планов и бюджетов, план-фактного анализа.

Модель позволяет рассчитывать различные бюджеты предприятия в целом и отдельных его подразделений, в том числе такие бюджеты как:

- Бюджет строительства секций в соответствии с графиком монтажа

- Бюджет ввода жилой площади (в кв.м.)
- Бюджет производства полуфабрикатов для строительства (включая стороннюю отгрузку) в натуральном и стоимостном выражении
- Бюджет дохода от производства СМР (при оплате деньгами)
- Бюджет поступлений от соинвесторов
- Бюджет поступлений от реализации жилья структурными подразделениями
- Бюджет затрат заводов ЖБИ и ЖБК, монтажных управлений и СУ, прочих подразделений
- Бюджет инвестиционных затрат
- Бюджет модернизации подразделений
- Прочие бюджеты

Пользователь в любой момент может посмотреть алгоритм выполнения всех расчетов, при необходимости скорректировать его, дополнить модель любыми новыми табличными формами и показателями.

Для регламентации деятельности планово-экономических служб предприятия в целом и его структурных подразделений по финансово-экономическому планированию был разработан комплект нормативных документов, в частности регламент по планированию и анализу результатов деятельности, подготовлены различные аналитические формы.

Обучение персонала

Специалистам планово-экономических служб предприятия был прочитан курс лекций, где подробно было показано, как реализована технология бюджетирования (на примере их предприятия), как автоматически формируются итоговые бюджеты после ввода исходной информации.

В каждом подразделении специалистам, работающим с моделью, передано руководство пользователя, проведено индивидуальное обучение работе с моделью для планирования и бюджетирования, а так же обучение работе с аналитическими формами к ней. Сотрудникам-пользователям показано, что кроме разработки плановых бюджетов модель предприятия и их подразделения может использоваться для построения различных сценариев развития событий, т.е. показывать реакцию на изменение факторов внешней и внутренней среды.

Проведено тестирование моделей во всех подразделениях, рассчитаны первые сводные бюджеты подразделений и предприятия в целом.

После завершения стадии внедрения сотрудничество с предприятием перешло в фазу сопровождения, включающего в себя:

- Консультирование специалистов по телефону в режиме "горячей линии"
- Один день в неделю - посещение предприятия и консультирование экономистов и руководителей планово-экономических служб подразделений и аппарата управления предприятия по вопросам работы с моделью, обсуждение полученной расчетной информации, настаивание и модернизация аналитических форм отчетности.

Кейс 9. Повышение рыночной эффективности производственного предприятия

Заказчик: Предприятие по производству отделочных материалов для строительства

Техническое задание:

В качестве основной цели проекта рассматривалось повышение эффективности деятельности предприятия за счет обеспечения равномерности сбыта продукции и загрузки производственных мощностей, оптимизации ассортиментной и ценовой политики, улучшения управления оборотным капиталом.

Для достижения основной цели в ходе реализации проекта предусматривалось решение следующих задач:

- Совершенствование деятельности служб маркетинга и сбыта;
- Проведение маркетингового исследования и разработка стандарта мониторинга рынков сбыта силами маркетинговой службы предприятия;
- Постановка финансово-экономического планирования;
- Внедрение элементов управленческого учета;
- Повышение квалификации персонала.

Сроки выполнения проекта составляли - 6 месяцев.

Проект финансировался за счет собственных средств заказчика.

Представление результатов по проекту осуществлялось в следующих формах:

1. На стадии диагностики - в виде аналитических материалов;

2. На стадии разработки бизнес-решений - в виде программных продуктов, адаптированных применительно к специфике предприятия-заказчика, внутренних регламентирующих документов (концепций, политик, Положений, должностных инструкций, проектов приказов и т.п.);

3. На стадии внедрения бизнес-решений и обучения персонала - в виде семинаров, консультаций, совместного выполнения работ, услуг по аттестации и подбору персонала.

Описание работы бизнес-консультантов

Проект был выполнен группой экспертов, включая бизнес-консультантов, маркетологов, финансовых консультантов, разработчиков CRM-системы.

Со стороны заказчика в подготовке технического задания, определении целей и задач проекта принимали участие собственники предприятия, топ-менеджеры и ведущие специалисты службы продаж.

Из специалистов и консультантов была создана временная рабочая группа по проекту. Создание рабочей группы уже на начальной стадии консалтинговых работ позволило выявить и снять внутренние противоречия между собственниками и руководством предприятия по вопросам, связанным с задачами консультантов и желаемыми конечными результатами проекта, а также существенно снизить степень закрытости и недоверия со стороны персонала предприятия.

Сложность проекта

Сложность проекта определялась, с одной стороны, спецификой предприятия, а с другой, особенностями проекта. К числу проблем, связанных с особенностями предприятия, влияющими на сложность бизнес-решений, можно отнести:

- Широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- Технико-технологические ограничения, не позволяющие предприятию производить и продавать продукцию на самых прибыльных сегментах рынка;
- Бюджетные ограничения.

Специфика проекта

Специфика проекта определялась комплексным характером решения задач, множественностью источников информации.

На первой стадии проекта было проведено обследование предприятия, которое носило комплексный характер и осуществлялось параллельно по нескольким направлениям:

- Формулировка миссии, видения, стратегических целей и задач развития предприятия с точки зрения его собственников;
- Анализ показателей деятельности службы сбыта продаж в разрезе видов продукции, покупателей, региональных рынков, сезонов;
- Диагностика существующих бизнес-процессов в службе сбыта "как есть" и оценка их соответствия стратегическим целям предприятия;
- Диагностика состояния и уровня работы с клиентской базой;
- Анализ наличия информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере маркетинга и сбыта, а также для финансово-экономического планирования и анализа;
- Диагностика существующей системы планирования и финансового анализа, а также бизнес-процессов по планированию "как есть".

Для проведения обследования использовались методы статистической обработки данных, интервью с руководителями и специалистами предприятия, анкетирование, моделирование бизнес-процессов в стандарте IDEF0, методы финансового анализа.

Основные проблемы

В результате проведения диагностики предприятия были выявлены следующие основные проблемы:

- Отсутствие осознанных политик предприятия в отношении региональных рынков, ассортимента, цен на продукцию;
- Отсутствие системы сбора необходимой информации о целевых рынках и их участниках;
- Отсутствие формализованной системы сбора, хранения и анализа информации о покупателях продукции и других партнерах предприятия;
- Неадекватность системы мотивации персонала службы сбыта общим целям предприятия и задачам службы;
- Неэффективность имеющейся системы;
- планирования/бюджетирования продаж и контроля результатов;
- Отсутствие широкого спектра управленческой информации, необходимой для обоснования управленческих решений в сфере сбыта,

а также для планирования/бюджетирования продаж, контроля результатов деятельности и бюджетного управления.

Маркетинговое исследование

Параллельно обследованию предприятия проводилось маркетинговое исследование по следующим направлениям:

- Анализ конкурентов на основании отраслевых данных и экспертных оценок;
- Анализ региональных рынков на основании статистических и демографических данных;
- Анализ покупателей продукции на основе данных клиентской базы предприятия, информации, полученной выборочным анкетированием покупателей, экспертных оценок.

Результаты маркетингового исследования были использованы как при разработке маркетинговой концепции предприятия (стадия проектирования бизнес-решений), так и для отработки технологий мониторинга рынка, изучения целевых сегментов и др. Эти технологии впоследствии были внедрены в практику работы маркетинговой службы предприятия-заказчика.

Разработка бизнес-решений

Разработка бизнес-решений осуществлялась параллельно по нескольким направлениям:

- Решения для улучшения деятельности служб маркетинга и сбыта;
- Решения по постановке финансово-экономического планирования;
- Решения по введению элементов управленческого учета.

Для служб маркетинга и сбыта была разработана маркетинговая концепция, которая описывала:

– основные принципы маркетинга, целевые сегменты рынка предприятия (характеристика, география, виды маркетинговых стратегий),

– долгосрочные и краткосрочные маркетинговые цели и задачи в каждом из рыночных сегментов,

– сбытовые каналы,

– долгосрочные и краткосрочные маркетинговые цели и задачи в построении сбытовых каналов для продвижения продукции,

– политику предприятия в сфере региональных рынков, ассортимента, цен.

Концепция была принята собственниками, руководством и сотрудниками предприятия. Она, прежде всего, помогла изменить общие установки персонала, создала единую базу для работы предприятия, заложила основу для понимания персоналом целей предприятия.

Решения по постановке финансово-экономического планирования заключались в разработке индивидуальной компьютерной модели предприятия, в которой типовые решения были адаптированы к отраслевым и структурным особенностям предприятия-заказчика.

Модель позволяет оценить влияние управленческих решений, в том числе в сфере маркетинга и сбыта, на финансово-экономическое состояние предприятия. В частности, модель предназначена для обоснования таких решений как:

– Установление цен и скидок на продукцию предприятия

– Изменения ассортимента

– Изменение объемов продаж

– Изменение/поддержание необходимого уровня запасов готовой продукции

– Изменение условий расчетов покупателей за продукцию предприятия.

Решения по введению элементов управленческого учета предложены по двум направлениям:

- Изменение внутренней учетной политики предприятия для информационного обеспечения управленческих решений в сфере маркетинга и сбыта, а также для проведения планирования/бюджетирования и оценки результатов деятельности предприятия и отдельных служб;

- Разработка системы показателей оценки и стимулирования деятельности служб маркетинга и сбыта.

Подбор кадров и обучение персонала

За подбором кадров последовало обучение персонала, осуществлявшееся по двум направлениям:

- Специалистов планово-экономических служб предприятия - технологии финансового планирования и использованию компьютерной модели предприятия;

- Специалистов службы маркетинга и сбыта - новым технологиям работы и использованию CRM системы.

По завершению обучения консультанты в течение месяца осуществляли мониторинг деятельности служб предприятия, консультируя его специалистов. По истечению этого срока процесс внедрения был завершен. Сотрудничество с предприятием перешло в фазу сопровождения, включающего в себя:

1. Консультирование специалистов по телефону в режиме "горячей линии";
2. Один день в неделю - посещение предприятия и консультирование на месте, преимущественно, собственников и топ-менеджеров предприятия по вопросам контроля и оценки деятельности служб.

Приложение В

ДОГОВОР № ____
ОБ ОКАЗАНИИ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ
ПО ФИНАНСОВЫМ, НАЛОГОВЫМ, БУХГАЛТЕРСКИМ
И ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ

г. _____

«___"_____ ____ г.

_____, именуем__ в дальнейшем "Исполнитель", в лице _____, действующ__ на основании _____, с одной стороны, и _____, именуем__ в дальнейшем "Заказчик", в лице _____, действующ___ на основании _____, с другой стороны, вместе именуемые в дальнейшем "Стороны", заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Исполнитель обязуется в течение срока действия настоящего Договора по заданию Заказчика оказывать услуги по текущему консультационному обслуживанию Заказчика по финансовым, налоговым, бухгалтерским и правовым вопросам деятельности Заказчика, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги.

1.2. По желанию Заказчика, выраженному в письменной форме (в том числе с использованием электронной почты), и с согласия Исполнителя в дополнение к консультационным услугам по настоящему Договору возможно оказание следующих услуг:

- проведение финансово-экономической, бухгалтерской, правовой экспертизы по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности Заказчика;

- анализ хозяйственных операций, финансовых схем и договоров с выработкой рекомендаций (включая рекомендации по оптимизации налогообложения);

- разработка проектов документов, касающихся вопросов бухгал-

терского учета и отчетности, хозяйственных договоров, иных документов правового характера;

- участие в арбитражных (судебных) делах;
- иные аналогичные услуги.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Исполнитель в рамках Договора обязуется:

2.1.1. Устно (по телефону, в офисе Исполнителя или с выездом к Заказчику) консультировать Заказчика по вопросам его финансово-хозяйственной деятельности, а также предоставлять письменные ответы, заключения, разъяснения, справки по письменному запросу Заказчика. Исполнитель обязан предоставить исчерпывающий ответ на запрос Заказчика в согласованные сроки.

2.1.2. Исполнитель оставляет за собой право не давать ответы, носящие характер прямой рекомендации, если у Исполнителя есть сомнения в однозначности трактовки отдельных законодательных положений, а также если законодательно вопрос, поставленный Заказчиком, не урегулирован. В этих случаях на основании своего опыта Исполнитель высказывает лишь свое мнение по поводу неурегулированных вопросов, что не является прямой рекомендацией Заказчику действовать тем или иным образом, а определяет лишь точку зрения Исполнителя по данной проблеме.

2.2. Исполнитель имеет право:

2.2.1. Запрашивать у Заказчика документы, разъяснения и дополнительные сведения, касающиеся поставленного Заказчиком вопроса.

2.2.2. Самостоятельно определять состав специалистов, осуществляющих консультирование, и по своему усмотрению распределять между членами этой группы предусмотренные Договором работы.

2.2.3. В случае необходимости привлекать к участию в оказании услуг специалистов, не состоящих в штате Исполнителя, которые в целях настоящего Договора считаются специалистами Исполнителя.

2.3. Заказчик обязуется:

Создать Исполнителю условия, необходимые для оказания им консультационных услуг, в т.ч.:

2.3.1. Своевременно предоставлять Исполнителю информацию и документы, необходимые для оказания услуг.

2.3.2. В случае необходимости оказания услуг вне _____ возмещать Исполнителю транспортные расходы по проезду специалистов Исполнителя к месту оказания услуг и обратно и расходы на оплату гостиницы.

2.3.3. Осуществить в срок все платежи по Договору.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. По своему усмотрению обращаться/не обращаться к Исполнителю за оказанием услуг, предусмотренных Договором.

2.4.2. По письменному или устному требованию без дополнительной оплаты получить от Исполнителя информацию о нормативных правовых актах, на которых основываются рекомендации и выводы Исполнителя, а также тексты этих актов.

3. СТОИМОСТЬ УСЛУГ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

3.1. В стоимость услуг Исполнителя включаются:

3.1.1. размер вознаграждения Исполнителя по Договору, который рассчитывается на базе указанных в Приложении N 1 к Договору ставок, выраженных в рублях за 1 час работы одного специалиста Исполнителя и включающих НДС исходя из вида услуг и фактического количества отработанного специалистами Исполнителя времени;

3.1.2. суммы, предусмотренные п. 3.2 настоящего Договора (включают НДС, предъявляемый Исполнителем Заказчику);

3.1.3. иные суммы оплаты, предусмотренные настоящим Договором.

3.2. Кроме уплаты вознаграждения Заказчик дополнительно возмещает Исполнителю все фактически произведенные и документально подтвержденные накладные расходы (включая уплаченные Исполнителем третьим лицам суммы НДС), связанные с оказанием консультационных услуг и привлечением специалистов, не входящих в штат Исполнителя.

3.2.1. В случае если ответ в письменной форме Исполнителя представляется более чем на одном языке, Заказчик дополнительно оплачивает Исполнителю перевод такого ответа на другой/другие языки в размере _____ рублей, включая НДС, за 1 страницу текста перевода (1700 знаков, включая пробелы) на каждый дополнительный язык.

3.3. Исполнитель выставляет счета ежемесячно (вне зависимости

от степени завершенности работ) не позднее ____ числа месяца, следующего за месяцем оказания услуг. В случае неоговоренной задержки оплаты счетов Исполнитель вправе потребовать перехода на авансовую форму расчетов.

3.3.1. Счет с приложением расшифровки об оказанных консультациях, а также акт об оказании консультационных услуг (Приложение N 2) передаются Заказчику и должны быть акцептованы или опротестованы им в течение ____ рабочих дней с момента получения Заказчиком.

3.3.2. В случае умолчания Заказчика указанные документы считаются акцептованными. В этом случае оплата в соответствии с условиями Договора должна быть осуществлена Заказчиком в течение ___ дней с момента истечения срока, предоставленного для акцепта. Передача документов осуществляется через специалиста, по факсу или курьером.

3.4. По желанию Заказчика и с согласия Исполнителя окончательная стоимость услуг, оказываемых по конкретному запросу, может согласовываться Сторонами до начала оказания услуг. О желании предварительного согласования стоимости услуг Заказчик должен сообщить Исполнителю до отправки Исполнителю запроса на оказание услуг. По результатам согласования стоимости и объемов услуг Стороны заключают дополнительное соглашение.

3.5. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине Заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме.

3.6. В случае, когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из Сторон не отвечает, Заказчик возмещает исполнителю фактически понесенные им расходы.

4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

4.1. Стороны обязуются предпринимать все необходимые меры для защиты коммерческой тайны друг друга. Исполнитель не вправе раскрывать полученную от Заказчика информацию, за исключением случаев, установленных законом.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН И ПОРЯДОК УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРОВ

5.1. Все спорные вопросы, связанные с исполнением Договора, Стороны будут стремиться урегулировать путем переговоров между ними.

5.2. В случае недостижения согласия при рассмотрении спорных вопросов Сторона, выдвинувшая требование, направляет другой Стороне претензию, которая рассматривается последней в 10-дневный срок с момента ее получения.

5.3. В случае неурегулирования спора в претензионном порядке этот спор подлежит рассмотрению в арбитражном суде г. _____ в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.4. Исполнитель за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных Договором, несет ответственность перед Заказчиком в пределах стоимости оказанных услуг, которые повлекли за собой причинение Заказчику убытков, и при наличии вины.

5.5. За несвоевременное перечисление Заказчиком суммы аванса, промежуточных и окончательной сумм оплаты по Договору Заказчик уплачивает Исполнителю пеню в размере ____ процента от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки, если Исполнитель направит Заказчику требование об уплате пени. В случае направления такого требования расчет пени производится со дня нарушения Заказчиком срока платежа.

6. ИЗМЕНЕНИЕ, РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА И СРОК ЕГО ДЕЙСТВИЯ

6.1. Любые изменения и дополнения к Договору будут действительны только в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны Сторонами.

6.2. Заказчик вправе отказаться от исполнения договора возмездного оказания услуг при условии оплаты Исполнителю фактически понесенных им расходов.

6.3. Исполнитель вправе отказаться от исполнения обязательств по Договору возмездного оказания услуг лишь при условии полного возмещения Заказчику убытков.

6.4. Под убытками в целях настоящего Договора понимается: _____.

6.5. Срок оказания Исполнителем услуг по настоящему Договору - с момента его заключения и до _____.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Все Приложения и дополнения к настоящему Договору являются его неотъемлемыми частями и составляют с ним единое целое.

7.2. При изменении юридических и почтовых адресов, банковских и иных реквизитов Стороны незамедлительно информируют об этом друг друга.

7.3. Настоящий Договор вступает в силу с даты его подписания и действует до полного исполнения Сторонами своих обязательств по нему.

7.4. Договор составлен и подписан в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

7.5. Приложения:

7.5.1. Описание услуг (Приложение N 1).

7.5.2. Акт об оказании консультационных услуг (Приложение N 2).

8. АДРЕСА И ПЛАТЕЖНЫЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Заказчик: _____
_____
_____

Исполнитель: _____
_____
_____

ПОДПИСИ СТОРОН

Заказчик:	Исполнитель:
_____/_____	_____/_____
(подпись)(Ф.И.О.)	(подпись)(Ф.И.О.)
М.П.	М.П.

ГЛОССАРИЙ

Актуализация данных – преобразование данных в соответствии с алгоритмом (инструкцией для выполнения преобразований, проведения расчетов) и передача их руководителю в такой форме, которая необходима для принятия решения.

Алгоритм управления – определенная последовательность действий для выработки управленческих решений, формирования планов, обмена информацией в процессе управления.

Анализ издержек и выгод – сопоставление издержек и выгод от конкретного хозяйственного мероприятия для выявления целесообразности его проведения.

Анализ ситуации – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Аудит социальный – специфическая форма анализа, ревизии условий социальной среды организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Аутсорсинг (outsourcing) – передача выполнения отдельных работ (функций) для исполнения сторонними организациями на коммерческой основе (субподряд). Наиболее часто это бухгалтерский учет.

Бенчмаркинг (от benchmark, англ. –точка отсчёта, база сравнения) – метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США), представляет собой деятельность, направленную на поиск, оценку и использование положительного опыта, лучших примеров ведения бизнеса.

Бизнес-консультирование – практическая область психологии, занимающаяся изучением психологических проблем управления организацией и созданием психологических методов принятия решения, разрешения конфликтов и повышения эффективности общения членов организации.

Бюджет – это количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением.

Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса. Это система краткосрочного планирования, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

Виды консультирования – экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Внешние консультанты – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внешняя мотивация – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренние консультанты – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Внутренняя мотивация – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Внутрихозяйственный риск – это вероятность появления существенных искажений в бухгалтерском учете операций и в целом отчетности. Данный риск характеризует степень подверженности существенным нарушениям счета бухгалтерского учета, статьи баланса,

однотипной группы хозяйственных операций и отчетности в целом у проверяемого экономического субъекта.

Выводы ревизии – это выражение в обобщенной форме мнения ревизора о степени верности и надежности проверенной информации с точной ссылкой на полученные данные. В выводах ревизии ревизор оценивает влияние обнаруженных недостатков и измеряет опасность, которую они могут представлять для финансово-хозяйственной деятельности.

Дерево решений – схематическое графическое представление сложного процесса принятия решений по какой-либо задаче; помогает управляющим установить последовательность основных альтернатив в ситуации принятия решения.

Диагностика – совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Договор коллективный – правовой акт, регулирующий социально- трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства, независимо от их формы собственности, ведомственной подчиненности и численности работников, с работодателем.

Доказательства - документы и другая соответствующая информация, которую использует ревизор при формулировке найденных фактов или выводов. Доказательства должны позволить ревизору составить мнение о проверяемой финансовой информации.

Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ) – этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: ласточка - инновационная фирма, мышка – мелкая фирма без выраженной специализации, лиса – узко специализированное коммерческое предприятие, лев – мощная фирма массового производства продукции, слон - диверсифицированный бизнес, бегемот – этап снижения поворотливости крупной корпорации.

Задача управленческого консультирования – предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Инвестиционный консультант – компания, нанимаемая взаимным фондом для профессионального консультирования по вопросам инвестирования и методам управления активами. Инвестиционный консультант отвечает за разработку инвестиционной политики, которой затем руководствуется инвестиционный менеджер.

Инжиниринг – инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства, и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объект.

Кадровый консалтинг – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами. Кадровым консалтингом занимаются специальные организации.

Качество консультирования – под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат, и никогда – процесс.

Консалтинг (Consulting, англ.) - 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.

Консалтинговая компания – это компания, предоставляющая профессиональные консультационные услуги предпринимателям и руководителям по вопросам, связанным с юриспруденцией, финансами, инвестициями и другими важными аспектами бизнеса.

Консультант – специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию ра-

боты, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.

Консультационная услуга – совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Консультирование управленческое – процесс поддержки руководителя, комплекс специальных технологий, позволяющих выявить организационную проблему в деталях и решить ее эффективным способом. Это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами-консультантами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем. Это интенсивная профессиональная помощь на временной основе.

Контроль – 1) составная часть управления экономическими объектами и процессами, заключающаяся в наблюдении за объектом с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями; 2) контроль над объектом, реальная власть, сосредоточение прав управления объектом в одних руках; 3) те, кто занимается проверкой, контролеры.

Контрольные мероприятия – это политика и процедуры, которые помогают гарантировать, что распоряжения руководства выполняются и необходимые шаги для предотвращения рисковых ситуаций сделаны.

Контролер - лицо, обладающее полномочиями контролировать, проверять правильность, обоснованность, законность действий организаций, учреждений, государственных органов, граждан.

Коучинг – это индивидуальная работа с руководителем (как вариант – с другим сотрудником по просьбе руководителя), направлен-

ная на изменение отношения к себе, из чего будут закономерно проистекать смена привычного имиджа в организации, проявление новых деловых качеств, и рост доверия со стороны окружающих.

Маркетинговое консультирование – имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Материальная ответственность - обязанность работников возместить имущественный ущерб, причиненный по их вине организации, в которой они работают, вследствие неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей;

Метод консультирования – план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Метод контроля - совокупность приемов и способов, обеспечивающих выявление соответствия фактического состояния экономического производства установленному порядку его организации и регулирования;

Метод экспертных оценок – техника прогнозирования, основанная на достижения согласия группой экспертов.

Модель оценки эффективности – сопоставление затрат и выгод от реализации проекта с точки зрения различных акторов: инвестора, собственника, органов государственной власти и местного самоуправления, экономики территории.

Мониторинг – это процесс, который оценивает организацию системы внутреннего контроля, структуру и своевременную работу средств контроля, а также принятие решений по осуществлению необходимых исправлений;

Наблюдение – метод сбора первичной социальной информации путем прямой и непосредственной регистрации исследователем событий и условий на местах.

Недостача - представляет собой установленное при инвентаризации, ревизии или проверке несоответствие по товарно-материальным ценностям или денежным средствам данным бухгалтерского учета;

Неустойка - предусмотренная договором сумма, которую уплачивает партнер по договору другой стороне в случае полного или частичного неисполнения взятых на себя обязательств, а также иных нарушений условий договора. Неустойка представляет собой вид имущественных санкций, к которым относятся также пени и штраф;

Норма естественной убыли - предельно допустимая величина безвозвратных потерь материалов, которые возникают при транспортировке и хранении товарно-материальных ценностей вследствие естественного изменения биологических и (или) физико-химических свойств товаров;

Обучающее консультирование – процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Обязательный аудит - это аудит, проведение которого обусловлено прямым указанием в Федеральном законе «Об аудиторской деятельности» и других федеральных законах;

Объект финансового консалтинга - текущее положение дел и оптимизация имеющихся ресурсов; перспективы предприятия, возможности расширения и экспансии бизнеса и максимизация прибыли.

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Ответственность аудитора (аудиторской организации) - санкции, связанные с неисполнением либо ненадлежащим исполнением аудитором (аудиторской организацией) своих обязательств по заключенному с экономическим субъектом договору на проведение аудита.

Ответственность экономического субъекта - санкции, связанные с неисполнением либо ненадлежащим исполнением экономическим субъектом своих обязательств по заключенному с аудитором (аудиторской организацией) договору на проведение аудита.

Отчет аудитора - документ, адресованный руководителям и (или) собственникам экономического субъекта, содержащий подробные сведения о ходе аудиторской проверки, отмеченных отклонениях от установленного порядка ведения бухгалтерского учета, существенных нарушениях подготовки бухгалтерской отчетности, а также другие данные, полученные в ходе проведения проверки и предусмотренные договором на проведение аудита.

Отчетность бухгалтерская - единая система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение экономического субъекта и результаты его хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по результатам отчетного периода и по состоянию на отчетную дату по установленным формам.

Параметры качества управленческого решения – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения. К ним относятся: показатель энтропии; степень риска инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

Политика развития – документ, устанавливающий параметры, улучшаемые организацией на современном этапе существования в перспективе принятого горизонта планирования и содержащий принципы достижения этих параметров.

Правовое обеспечение контроля - совокупность нормативных актов и правил, определяющих статус и компетенцию органов контроля и обеспечивающих строгую упорядоченность и эффективность его функционирования.

Претензия - требование кредитора, предъявляемое должнику, об уплате долга, возмещении причиненных убытков, уплате штрафных санкций, устранении недостатков или снижении цены проданной вещи, поставленной продукции, выполненной работы.

Приемы документального контроля - группа методических приемов финансово-хозяйственного контроля, в основе классификации которых лежит преобладающее использование в процессе проверки документальной информации (первичных документов, регистров бухгалтерского учета, данных оперативно-технического учета и т. д.).

Приемы фактического контроля - группа приемов финансово-хозяйственного контроля, основанных на изучении фактического состояния проверяемых объектов по данным осмотра их в натуре (обмера, взвешивания, пересчета, лабораторного анализа и т. д.).

Принятие решений по материалам контроля - воздействие субъекта на объект контроля, обеспечивающее его функционирование в заданных параметрах и режимах; выражается в разработке и издании постановлений, приказов, распоряжений, а также в написании служебных писем по результатам ревизии.

Принятие управленческих решений – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора, и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Принципы аудита - этические и профессиональные нормы, определяющие отношения в ходе осуществления аудиторской деятельности аудитора (аудиторской организации) и экономического субъекта, подлежащего аудиту.

Принципы контроля - научно разработанные и апробированные практикой организационные и правовые основы организации контроля, обеспечивающие его эффективность.

Проверка - контроль, анализ, проводимый на предмет установления соответствия реального, истинного образа, состояния товара, документа, проекта (поведения), исполнения поручений требуемому образу, стандарту, образцу, установленным правилам.

Программа аудита - совокупность методов и приемов аудита, оформленная документально в установленной форме. Программа аудита включает в себя перечень аудиторских процедур, применяемых в данной аудиторской проверке, а также их характер, сроки, масштаб и конкретных исполнителей.

Программа ревизии - документ, в котором определяются подлежащие ревизии системы, документы, хозяйственные операции и отчетность, а также специальные цели и пределы ревизии, фазы выполняемой работы и используемые процедуры контроля.

Процесс ревизии - ряд последовательных, взаимных этапов изучения финансово-хозяйственной деятельности организаций, оформления и реализации материалов ревизии.

Процесс консультирования – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Процесс разработки управленческого решения – процесс, включающий следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации;

4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

Ревизия - система обязательных контрольных действий по документальной и фактической проверке законности и обоснованности совершенных в ревизуемом периоде хозяйственных и финансовых операций ревизуемой организацией, правильности их отражения в бухгалтерском учете и отчетности, а также законности действий руководителя и главного бухгалтера и иных лиц, на которых в соответствии с законодательством РФ и нормативными актами возложена ответственность за их осуществление.

Ревизия по требованию правоохранительных органов - способ собирания доказательств по уголовному делу с использованием специальных заданий в области бухгалтерского учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности. Деятельность ревизора при этом ограничивается исследованием документов, представленных ему следователем (судом), и конкретным заданием, сформулированным правоохранительным органом.

Ревизор - должностное лицо в контрольно-ревизионном аппарате, которое в соответствии с заданием должно проводить ревизии, проверять выполнение мероприятий по обеспечению сохранности активов, контролировать исполнение решений, принятых по результатам ревизии, анализировать во всех звеньях состояние контрольно-ревизионной работы, разрабатывать совместно с организацией мероприятия и оказывать помощь по предупреждению недостач и потерь.

Ревизуемая единица - подлежащая ревизии организация, программа, деятельность или функция;

Ревизуемый период - период в деятельности контролируемого объекта, охватываемый ревизией. Ревизуемый период начинается с даты окончания предыдущей ревизии, а завершается датой составления последнего баланса, проверкой которого оканчивается ревизия.

Реализация материалов ревизии - решающий этап ревизии, заключающийся в оформлении и обсуждении решений по материалам проверки, а также установлении контроля за их выполнением.

Система бухгалтерского учета - совокупность конкретных форм и методов, обеспечивающих возможность для данной организации вести учет своего имущества, обязательств и хозяйственных операций в денежном выражении путем сплошного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения в учетных регистрах на основании первичных документов, то есть осуществлять ведение бухгалтерского учета, а также формировать бухгалтерскую отчетность.

Системный анализ – один из методов комплексного исследования трудно наблюдаемых свойств и отношений в объектах с помощью представления этих объектов в качестве систем и изучение свойств этих систем и взаимоотношений между целями и средствами их реализации.

Среда контрольная - понятие, характеризующее общее отношение, осведомленность и практические действия, мероприятия и процедуры руководства и (или) собственников проверяемого экономического субъекта, направленные на установление и поддержание системы внутреннего контроля на данном экономическом субъекте.

Средства контроля - составные части системы внутреннего контроля, установленные руководством экономического субъекта на отдельных направлениях и участках хозяйственной деятельности для обеспечения эффективного и надежного управления ею.

Стратегические ресурсы – ресурсы, без которых существование организации невозможно. К таким ресурсам относятся: клиенты, сотрудники, финансы, технологии и т.п.

Субъекты контроля - отдельные лица, группы лиц или организации, проверяющие тот или иной объект. Все субъекты контроля наделены определенными правами и обязанностями, составляющими их правовой статус.

Существенность - величина пропусков, неточностей или неправильной трактовки бухгалтерских показателей, которые в свете сопутствующих обстоятельств делают вероятным тот факт, что суждение, сделанное на их основе, могло бы измениться или на него мог бы повлиять неточный или неправильный факт.

Существенность (материальность) - предельно допустимый уровень возможного искажения отдельной статьи или финансового показателя в отчетности, финансовых резервов в целом или максимально допустимый размер ошибочности суммы, которая может быть показана в публикациях финансовых отчетов и рассматривается как несущественная, то есть не вводящая пользователей в заблуждение.

Тест средств контроля - разновидность аудиторской процедуры, заключающаяся в проверке работоспособности и надежности конкретного средства контроля.

Управление решением стратегических задач – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

Управление риском – процесс оценки и минимизации риска, с которым может столкнуться компания.

Управленческий аудит - это изучение деловых операций с целью выработки рекомендаций по экономичному и эффективному использованию ресурсов, оптимальному достижению конечного результата и выработке политики организации.

Управленческий контроль - контроль, осуществляемый в соответствии с установленным порядком; включает сметный контроль, внутренний аудит и другие контрольные мероприятия. Такой контроль должен обеспечить последовательную и эффективную деятельность фирмы, придерживаться основной стратегии фирмы, обеспечивать сохранность активов, способствовать своевременному и полному отражению операций в учете. Это процесс влияния менеджеров на работников предприятия для эффективной реализации организационной стратегии.

Уровень существенности - предельное значение искажения бухгалтерской отчетности, начиная с которой квалифицированный пользователь этой отчетности перестанет быть в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать верные экономические решения; количественная характеристика существенности.

Фальсификация финансовой отчетности - мошенническая запись в бухгалтерских счетах фирмы, сделанная ее служащим с целью сокрытия хищения у фирмы товаров или денежных средств.

Фиктивные хозяйственные операции - оформленные документально, не осуществленные на практике хозяйственные операции, приносящие теневой доход инициаторам и другим участникам такой операции.

Финансовая дисциплина - обязательный для всех участников финансовых отношений, агентов финансовых операций порядок осуществления финансовой деятельности, платежей, расчетов.

Финансовая инновация - разработанные финансовыми институтами новые финансовые продукты и процессы по переводу денег, выдаче и получению кредитов с использованием современных технических и информационных средств, компьютеров, Интернета.

Финансовая интеграция - процесс гармонизации и унификации налоговых систем, бюджетной классификации, бюджетного процесса, государственных расходов, системы контроля со стороны центральных банков за деятельностью коммерческих банков, проводимый в целях большей координации политики государств, входящих в региональные группировки.

Финансовая модель – это система взаимосвязанных электронных таблиц в формате MS Excel, отражающих потоки доходов и расходов проекта, а также содержащих информацию об итоговых показателях эффективности.

Финансовая система - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих частей, звеньев, элементов, непосредственно связанных с финансовой деятельностью и способствующих ее осуществлению, предоставляющих финансовые институты и инструменты, создающие необходимые условия для протекания финансовых процессов. Финансо-

вая система включает органы управления финансами, финансово-кредитные учреждения, финансовые ресурсы, законы, правила, нормы, регулирующие финансовую деятельность.

Финансовое учреждение, организация - входящее в финансовую систему страны учреждение, организация, осуществляющее операции с финансовыми ресурсами, регулирующее финансовые связи и отношения (финансовые фонды, банки, страховые компании, государственные финансовые учреждения).

Финансово-экономическая экспертиза – это исследование сформированных и отраженных в бухгалтерском учёте финансовых операций, которые были проведены в организации.

Финансовые компании - юридические лица, фирмы, осуществляющие финансовые операции в виде предоставления разных видов кредита, прежде всего потребительского и инвестиционного, привлекая с этой целью финансовые средства физических и юридических лиц. Финансовые компании, осуществляя ряд функций банков, относятся к категории менее надежных, чем банки, финансовых организаций, но способных приносить более высокие проценты по вкладам. Основные функции финансовых компаний: предоставление потребительского, инвестиционного, коммерческого кредита, ссуд индивидуальным заемщикам.

Финансовый анализ – это вид экономического анализа, связанный с исследованием финансовых результатов и финансового состояния организации. Он предполагает сбор качественной и количественной информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, её переработку и сопоставление с данными прошлых периодов.

Финансовый консалтинг - профессиональная помощь в повышении финансовой эффективности деятельности организации, т.е. комплекс мер, направленных на достижение главной цели - повышение эффективности управления финансами организации с учетом использования всех финансовых ресурсов организации-клиента.

Финансовый контроль – 1) контроль за ведением финансовой документации, ее соответствием установленным нормам и правилам; 2) контроль за соблюдением законов и нормативных актов при осуществлении финансовых операций, сделок юридическими и физическими лицами.

Финансовый кризис - глубокое расстройство государственной финансовой, денежной системы, проявляющееся в резком несоответствии доходов бюджета их расходам, нестабильности и падении валютного курса национальной денежной единицы, взаимных неплатежах экономических субъектов, несоответствии денежной массы в обращении требованиям закона денежного обращения, инфляции.

Финансовый механизм - составная часть хозяйственного механизма, совокупность финансовых стимулов, рычагов, инструментов, форм и способов регулирования экономических процессов и отношений. Финансовый механизм включает прежде всего цены, налоги, пошлины, льготы, штрафы, санкции, дотации, субсидии, банковский кредитный и депозитный процент, учетную ставку, тарифы.

Финансовые обязательства предприятий, компаний, фирм - обязательные платежи, расчеты, обусловленные финансово-договорными отношениями.

Финансовые органы - Министерство финансов Российской Федерации, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие составление и организацию исполнения бюджетов субъектов Российской Федерации (финансовые органы субъектов Российской Федерации), органы (должностные лица) местных администраций муниципальных образований, осуществляющие составление и организацию исполнения местных бюджетов (финансовые органы муниципальных образований).

Финансовые отношения - экономические связи, взаимодействия, отношения в денежной форме.

Финансовые показатели - показатели финансовой деятельности фирмы: данные, характеризующие различные стороны деятельности, связанной с образованием и использованием денежных фондов и накоплений.

Финансовый учет - учет наличия и движения денежных средств, финансовых ресурсов, основной частью которого является бухгалтерский учет.

Финансы - обобщающий экономический термин, означающий как денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перераспределении, использовании,

так и экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйствующими субъектами, движением денежных средств, денежным обращением, использованием денег.

Финансовый контроль – 1) контроль за ведением финансовой документации, ее соответствием установленным нормам и правилам; 2) контроль за соблюдением законов и нормативных актов при осуществлении финансовых операций, сделок юридическими и физическими лицами.

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т. п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

Цель консультирования – помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Цена консалтинговых услуг – размер, нормативная и фактическая величина оплаты за консультационные условия.

Экономическая эффективность – отношение полученного результата к затратам.

Экспертное консультирование – процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Эффективность консультирования – отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Эффективность управленческого решения – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

Эффективность – растущая конкурентоспособность в результате повышения производительности и качества производства, а также улучшения человеческих отношений.

Учебное электронное издание

ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ, АУДИТ И КОНТРОЛЬ

Учебное пособие

Авторы-составители:

КОСИНЕЦ Татьяна Владимировна
РОБЕРТС Марина Вячеславовна

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод DVD-ROM.

Тираж 10 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.