

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Консультант

№ 1 январь 2012



Михаил Крехнов

«вступление в ВТО – шанс для многих компаний развить новые мощности. Но как правильно подготовиться?»
с. 12



Александр Виноградов

«вернемся ли мы к тому времени, когда зарплату будут выдавать карточками или товарами компании?»
с. 19



Георгий Гаджиев

«зная тонкости виртуализации, вы сможете сэкономить бюджет и ускорить все бизнес-процессы на предприятии»
с. 84

ВТОрая жизнь бизнеса: надежды
и предположения
с. 12

Бератор®

Экспертный совет

Дмитрий Шустерняк
Генеральный директор
ЗАО «ФинЭкспертиза Консалтинг»

Иванов Сергей
Директор кредитно-инвестиционного
департамента «Мизель»

Евгений Вдовин
Финансовый директор
ООО «Велес Девелопмент»

Петрова Ольга
Финансовый директор
группы компаний «Русагро»

Ксения Рясова
Президент Finn Flare

Дмитрий Калинин
Вице-президент
по финансам «Астерос»

Сергей Ступак
Финансовый директор
аптечной сети «Ригла»

Игорь Туревский
Главный специалист
Фонда прямых инвестиций
банка «Уралсиб»

Максим Панов
старший менеджер
ЗАО «Гринатом», общий центр
обслуживания ГК «Росатом»

Павел Лебедев
Зам. Директора Центра «Банковский
менеджмент» ФФБ АНХ при правительстве РФ

Алексей Пурусов
Финансовый директор компании Ralf Ringer

Александр Муранов
Управляющий партнер коллегии адвокатов
«Муранов, Черняков и партнеры»

Виктор Зимин
Генеральный директор Экспертно-аналитической
и информационно-рейтинговой компании
«ЮНИПРАВЭКС»

Юрий Вировец
Президент HeadHunter Group

Дмитрий Рябых
Генеральный директор Группы компаний
«Альт-Инвест»

Вадим Зарипов
Эксперт по налогам юридической компании
«Пепеляев, Гольцблат и партнеры»

Алексей Кравченко
Директор управляющего офиса Клуба
директоров ИТ 4CIO.ru

Алексей Молотков
Заместитель финансового директора
ОАО «Синергия»

Марина Малыхина
Генеральный директор Energy Consulting/
Business Service, первый заместитель
генерального директора по корпоративному
управлению Energy Consulting

Александр Сафаров
Кандидат экономических наук,
генеральный директор
консалтинговой группы IntelCont

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

12 **ВТОрая жизнь бизнеса: надежды и предположения**
Михаил Крехнов, Людмила Варфоломеева,
Дарья Кайрович, Цай Гуйжу

КОЛОНКА ЭКСПЕРТА

19 **Избавься от денег, вдохни жизнь в экономику**
Александр Виноградов

ФИНАНСЫ

24 **Гибкий бюджет и анализ отклонений**
Вадим Криган

28 **Сколько стоит реорганизация?**
Ирина Шанцева

34 **Европа в поисках богатого дядюшки**
Олег Григорьев

ПРЕЗУМПЦИЯ ЗАКОННОСТИ

39 **Аудиторов сделают доносчиками?**
Олег Москвитин



Ирина Кабанец,
директор департамента
маркетинга и рекламы
компании «Интер Бизнес Групп»

«Если вы нацелены на «бесплатную»
интернет-рекламу, необходимо
сосредоточиться на одном-двух
направлениях. Иначе бюджет вашей
компании не выдержит».
с. 72

Елена Меньшова,
финансовый директор,
«Алмин Бизнес-холдинг»

«Самое главное – не прописывать
в приказе положения, противореча-
щие договору или вообще не указан-
ные в нем. В этом случае они не будут
иметь никакой юридической силы».
с. 67



ЮРКЛУБ

41 Новые законы в сфере охраны труда

Надежда Диордиева

44 Правая подпись и левое нарушение

Николай Степанов, Олег Москвитин

НАЛОГИ

47 Льготы по НДС при распространении рекламной продукции

Савр Дакинов, Евгения Нагорная

52 Страховые взносы: кому они выгодны?

Екатерина Виниченко

ДЕЛИМСЯ ОПЫТОМ

55 Как борются с неплатежами в фармбизнесе

Анастасия Евдокимова, Ирина Володина, Ольга Сидорова, Петр Белый

58 Как бороться с опозданиями сотрудников?

Игорь Саморуков

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

62 Бюджет на автомате: извлечь максимум из прогресса

Иван Черныш, Александр Козько

67 Стандартный трудовой договор: роковая ошибка

Елена Меньшова, Егор Рябухин

72 Бесплатная интернет-реклама: сыр или мышеловка?

Ирина Кабанец

76 Экономические преступления: не теряйте миллионы

По материалам обзора компании PricewaterhouseCoopers

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

84 Что должен знать финансист о виртуализации

Георгий Гаджиев

АНАЛИТИКА

87 Сопровождающий консалтинг: открыть бизнес легко

Лидия Чукина, Виктор Зимин

91 Дела семейные: родственники в вашем бизнесе

Подготовлено по материалам исследования аудиторско-консалтинговой компании PwC



Евгения Нагорная,
старший юрист-консульт
налоговой практики
«Доверенный советник»

«В принципе, все операции по передаче товаров в рекламных целях не являются облагаемыми НДС. Но не все налоговики говорят об этом».

с. 47

Консультант № 1, 2012

Адрес редакции: 107023, г. Москва,
ул. Электровзводская, д. 14, стр. 1

Телефон редакции:

8 (495) 737-44-10

e-mail редакции:

consultant-glavred@berator.ru

Отдел подписки: 8 (495) 737-44-11

Отдел по работе с подписными

агенствами: 8 (495) 737-44-25

И.о. главного редактора: Правдина Анастасия

Редактор-эксперт: Бясов Константин

Дизайнер-верстальщик: Милеева Мария

Предпечатная подготовка: Семенов Роман

Корректор: Куртова Людмила

Подписано в печать 27.12.11

Тираж 30 000 экз.

Отпечатано в типографии

ООО «Вива-Стар»

Учредитель: ООО «Бератор»

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС77-31559 от 04.04.08.

© ООО «Бератор», 2012.

Вам не вовремя принесли наш журнал?

Сотрудник нашего издательства был
недостаточно вежлив?

Свяжитесь с нами!

Прямой телефон руководства издательства:

8 (495) 737-76-23

pb@berator.ru

Сопровождающий консалтинг: открыть бизнес легко



Лидия Чукина,
генеральный директор
Национальной гильдии
профессиональных консультантов

Виктор Зимин,
генеральный директор
Экспертно-аналитической
и информационно-рейтинговой
компания «ЮНИПРАВЭКС»,
председатель Комитета
по рейтингам Ассоциации
развития финансовых
коммуникаций и отношений
с инвесторами (НОА «АРФИ»)

Корректно открыть или расширить бизнес с расчетом на будущее взаимодействие со Всемирной торговой организацией и с учетом рыночных бизнес-трендов можно только при помощи консультантов. Сколько им платить и как не дать консультантам «набить» цену, которая вас разорит, вы узнаете из этой статьи.

На рынке профессионального консалтинга появился новый термин – «сопровождающий консалтинг». В практику управленческого консультирования он впервые введен на VII Международном форуме Национальной гильдии профессиональных консультантов (НГПК) «Инновационные подходы в управлении и консалтинге: сопровождающий консалтинг», состоявшемся 25–26 ноября 2011 г.

Форум продолжил семилетнюю традицию развития Гильдией актуальных для рынка тем: каковы тенденции изменения запросов к консультантам со стороны заказчиков?

Что может предложить рынку консультационное сообщество в качестве адекватных продуктов и услуг по сопровождению развития регионов, организаций, менеджеров?

Для чего нужен лоцман

При анализе темы сопровождающего консалтинга не обойтись без аналогов. И действительно, профессия «консультант по управлению» средни редкой, рискованной и, главное, ответственной профессии – «лоцман».

Ведь и те и другие должны обладать высокой квалификацией, хорошо знать обстановку, четко сопровождать клиентов, прокладывая верный маршрут, нести персональную ответственность за указанный путь к цели.

Работая на результат, консультанты по управлению обязаны так сопровождать своих клиентов в бурном океане рыночных отношений, чтобы бизнес клиента двигался по самому безопасному маршруту.

Так, присутствие лоцмана на борту судна не снимает с капитана ответственности за безопасность, а все его указания носят лишь рекомендательный характер.

Точно так же и консультанты по управлению обязаны совместно с заказчиком решать задачи таким образом, чтобы в итоге приносить самый ощутимый для бизнеса эффект в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Каков гонорар консультанта?

За услуги лоцмана взимается лоцманский сбор — плата за проводку судов по фарватеру. Консультанты же по управлению получают гонорары.

Авторами были выявлены следующие закономерности оплаты труда консультантов по управлению.

При определении часовой ставки работы консультанта по управлению большинство опрошенных консультантов руководствуются следующими рыночными принципами.

Полученной суммы должно хватить для:

- оплаты труда работника, исходя из уровня оплаты труда, сложившегося в данном регионе;
- покрытия затрат, связанных с организацией и поддержанием на должном уровне качества услуг компании как коммерческой организации (в случае работы клиента с консалтинговой компанией);
- извлечения прибыли на уровне, соответствующем сектору оказания консалтинговых услуг после уплаты всех налогов и обязательных платежей.

Расчет часовой ставки в сопровождающем консалтинге учитывает и затраты, связанные с организацией работы консультантов, которая, как правило, осуществляется на территории заказчика.

Средняя часовая ставка консультанта по управлению средней квалификации, выполняющего разовый стандартный набор услуг, колеблется в интервале 1500–3000 руб./час.

У консультанта более высокой квалификации, имеющего значительный опыт работы, — 3000–6000 руб./час.

Для консультантов, работающих на выезде (без учета накладных и командировочных расходов), стоимость одного часа интенсивной работы может достигать 6000–9000 руб./час.

Для консультантов с большим опытом, имеющих зарегистрированные методики, часовая ставка может достигать 10000–20000 руб./час.

Некоторые компании при формировании цен (тарифов) на услуги исходят не из часовой ставки, а из человеко-дня.

В отдельных видах сопровождающего консалтинга, рассчитанного на долгосрочное взаимодействие с клиентом, предусмотрены варианты смешанной оплаты, либо вариант абонентной оплаты. Они состоят из 2 частей: оплаты по себестоимости за фактически отработанное время и оплаты за результаты, заранее обговоренные с клиентом.

В качестве результата могут выступать следующие факторы:

- выход нового проекта на стадию самоокупаемости;
- увеличение доли рынка в определенном сегменте;
- увеличение количества клиентов до определенного уровня;
- получение сотрудниками необходимых ключевых компетенций;
- определенный уровень снижения затрат и т.д.
- освобождение физического времени руководителя; перераспределение власти;
- описание границ ответственности и т.д.

Результаты сопровождения консультантами изменений в организации клиента зависят от индивидуальных особенностей совместной работы консультанта и клиента.

Вторая часть оплаты может рассчитываться также в процентах от финансовых результатов компании.

Все чаще встречаются случаи, когда консультанты после первого, диагностического этапа проекта становятся соинвесторами клиента либо помогают ему в поиске стратегических инвесторов и работе с ними.

Клиенты готовы платить

Для клиентов, выбирающих метод сопровождающего консалтинга в качестве базовой схемы работы с консультантом, важно понимать вообще всю систему ценообразования консалтинговых услуг.

Прежде всего надо учитывать постоянно изменяющиеся факторы внешнего окружения, конкурентную среду, новые возможности достижения результата с учетом расходования финансовых ресурсов заказчика на услуги консультантов по управлению.

Сравнительный анализ стоимости услуг российских консультантов в соотношении с аналогичными услугами консультантов-нерезидентов показал следующие тенденции в системе ценообразования.

Прежде всего, сопровождающий консалтинг выделяется умеренной конкурентоспособностью цены при высоком качестве выполненных работ и оптимальных сроках выполнения заказов.

Причем эти условия устраивают обе стороны: и самых взыскательных клиентов, и самих консультантов.

Еще один ценовой тренд сопровождающего консалтинга: с его приходом канули в лету «кабальные» формы ценообразования иностранного происхождения.

Это и повременная оплата, и паушальная (от нем. *pauschal* – взятый в целом) сумма, некруглые цены и др.

Все эти формы насаждались извне в самом начале становления российского консалтинга. Они были ориентированы на менталитет опытных западных клиентов, руководствующихся преимущественно субъективными факторами.

Например, разумными соображениями, вескими аргументами, резонными обоснованиями в отношении оплаты услуг неискушенных российских консультантов.

Но Россия уже в ВТО. Отечественным консультантам дальше отступать по ценам некуда. Да и негоже.

Что почем

Продолжим сравнение цен на услуги сопровождающего консалтинга с учетом глобализации самого понятия «консалтинг» как услуги, важной для любой компании, стремящейся попасть на внешний рынок по правилам ВТО. Сопровождающий консалтинг здесь как раз и уместен.

*...ВЫ ДОЛЖНЫ ПЛАТИТЬ КОНСУЛЬТАНТАМ
ФИКСИРОВАННУЮ СТАВКУ, ИНАЧЕ РАЗОРИТЕСЬ,
ВЫПЛАЧИВАЯ ПРОЦЕНТЫ ЗА ЭФФЕКТ ОТ ИХ РАБОТЫ...*

Ведь консалтинг – один из самых конкурентных рыночных секторов. А в условиях трансграничного характера сферы по управлению это суперконкурентная среда.

Например, повременная оплата в практике западного консалтинга опирается на отчетные статистические данные по тамошнему рынку консультационных услуг.

Они собираются, анализируются и регулярно публикуются национальными ассоциациями консультантов и/или государственными статистическими органами.

Уровень такого вида оплаты определяется в зависимости от квалификации консультантов и масштаба консалтинговой фирмы.

В России единообразный расчет повременной оплаты даже в настоящий период не может быть корректно

осуществлен, поскольку отсутствуют саморегулируемые организации консультантов, ведущие какую-либо статистику по данному сегменту рынка.

Также не существует никаких квалификационных стандартов, определяющих степень профессиональной подготовки.

А у издательств (за исключением одного-двух) полностью отсутствует интерес к регулярному изданию написанных отечественными авторами специализированных книг, учебников и методических пособий.

А ведь главным назначением их могло бы стать формирование цивилизованного информационного пространства посредством анализа рыночных трендов, объединения интеллектуального потенциала российских консультантов по управлению.

Процент от результата, рассчитываемый по западной методике, представляет собой определенную долю от величины сделки, или долю от экономического эффекта, получаемого клиентом в виде снижения себестоимости, роста прибыли, сокращения издержек.

Такой рекомендованный процент колебался в интервале 1–3% от конечного результата.

Однако за два десятка лет существования российского консалтинга, по мнению опрошенных экспертов, еще никому не удалось правильно рассчитать размер эффекта, определить реальную долю рублевой выгоды консультантов, которая возникла как результат их труда в экономическом эффекте деятельности предприятия.

А также не удалось определить срок оплаты труда, поскольку для получения предписанного консультантами эффекта предприятие должно бесперебойно и без осечек функционировать долгие годы.

Выражаясь по-русски, «процент от результата» значит получить свои деньги, когда рак на горе свистнет.

Паушальные шишки

Паушальная сумма называется еще фиксированной (недифференцированной) оплатой. Она представляет собой среднестатистическую цифру, основанную не на четкой калькуляции и детальных сметно-финансовых расчетах по каждому пункту технического задания клиента, а на других обоснованиях.

Например, на ценах аналогичного вида работ из практики других консалтинговых компаний. Или на существующем уровне мировых цен на консультационные услуги. ▶

Кроме того, возможен и вариант на эмоциональном порыве: «скоро наши цены сравняются с мировыми – не упустите шанс».

Таким образом, паушальная сумма — общая сумма, предъявленная клиенту целиком, без дифференцирования на составляющие ее части. Она способна, по уверению специалистов, уже набивших себе паушальные шишки, отпугнуть не только капризных заказчиков, но и разборчивых консультантов.

В российском консалтинге эта иноземная форма ценообразования также не привилась. А уж с вступлением в ВТО, будьте уверены, уже и не привьется.

Сопровождающий консалтинг «на стороне»

Теперь перейдем к механизмам сопровождающего консалтинга. Два дня участники форума дискутировали на эту тему, отстаивая свои позиции.

На первое место при обсуждении был поставлен вопрос о спросе и предложении, гармонизации потребностей и возможностей клиентов из различных отраслей экономики. Насколько адекватен запросам клиентов тот сопровождающий консалтинг, который сегодня предлагают консультанты?

Вторая позиция в ранжировании данной проблемы была отведена аутсорсингу консультационных услуг. Термин «аутсорсинг» (англ. – outsourcing) означает «за пределами». И этих пределов, как посчитали участники форума, набралось с десяток.

Например, аутсорсинг воспринимается как осуществление комплекса мер по снижению издержек, а это тем более актуально, когда содержание штата специалистов в офисе консалтинговой компании слишком затратно или невозможно из-за их функционала.

Это ведет к полному (или частичному) отказу от собственного бизнес-процесса и приобретение у партнерских организаций более качественных услуг по реализации этого бизнес-процесса.

Главными причинами для применения аутсорсинга является переход с позиции «все сделаю сам» на позицию «куплю с выгодой».

Решение взять на себя все и сразу может быть изменено в пользу аутсорсинга по следующим психологическим и причинам:

- необходимость повышения качества консалтинговых услуг;
- острое желание высшего руководства консалтинговой организации сосредоточиться на профильных видах консультационной деятельности;

- потребность в снижении издержек;
- нехватка внутренних и внешних корпоративных ресурсов;
- отсутствие административного и технологического опыта;
- необходимость поддержания долгосрочной финансово-экономической жизнеспособности неосновной деятельности;
- психологический барьер во время отмены собственного лично принятого решения;
- большой соблазн в выборе организации – лидера аутсорсингового бизнеса;
- желание консалтинговой компании в конце концов определить, где ее деятельность по созданию прибавочной стоимости является частью основного бизнеса, а где она стремится отделить себя от других;
- наличие на стороне более квалифицированных специалистов.

Тройку лидеров проблем завершала животрепещущая тема взаимодействия консультантов с менеджерами, ставшими законопослушными чиновниками. И это оказалось самой большой проблемой.

Споры по эффективному сопровождению клиентов продолжили темы организационного развития, развития топ-менеджмента, освобождения от балласта неплатежеспособных заказчиков, ценообразования услуг в сопровождающем консалтинге.

Новая эра

Как показали итоги форума, сегодня, в новую эру ВТО, в России именно от консультантов по управлению ждут не только и не столько помощи в инициировании и программировании изменений, сколько в реальной поддержке, организационно-управленческом участии в реализации задуманного.

Практика показывает, что на рынке появилось достаточно много проверенных подходов, методов и инструментов, которые помогают заказчикам достичь желаемых результатов.

Не случайно поэтому к участию в форуме были приглашены представители региональных органов власти, организаций, а также менеджеры, которые либо сотрудничали с консультантами, либо намерены это сделать в ближайшем будущем.

Несомненная ценность форума заключается в том, что он дает возможность детально обсудить проблемы, связанные с решением проблем клиентов, вопросы предоставления консультационных услуг в виде долговременного сопровождения заказчиков. ■