

2013

Бизнес-план консалтинговой компании



Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана консалтинговой компании	4
1.1.	Сущность предполагаемого проекта, сфера деятельности и место реализации	4
1.2.	Эффективность реализации проекта.....	4
1.3.	Предполагаемая форма и условия участия инвестора	5
1.4.	Сроки и этапы реализации	5
1.5.	Объем инвестиций.....	5
2.	Инициатор проекта	5
3.	Анализ рынка консалтинга и концепция маркетинга	5
3.1.	Определение основной идеи и целей проекта.....	5
3.2.	Анализ рынка консалтинговых услуг.....	6
3.2.1.	Стоимость и виды оказываемых услуг.....	7
3.2.2.	Структура и характеристика рынка	7
3.2.3.	Клиентская целевая группа	11
3.2.4.	Оценка существующего спроса.....	12
3.2.5.	Ожидаемая конкуренция	19
3.3.	Маркетинг	20
3.3.1.	Концепция маркетинга	20
3.3.2.	Маркетинговые цели	21
3.3.3.	План продаж	21
3.3.4.	Тактика маркетинга: позиционирование, конкурентные преимущества, развитие продукта, каналы сбыта, ценообразование, программа продвижения	23
4.	Материальные ресурсы.....	24
4.1.	Помещение.....	24
4.2.	Оборудование.....	24
4.3.	Расходные материалы	25
4.4.	Текущие расходы	25
4.5.	Закупочная деятельность	26
5.	Организация	26
5.1.	Организационная структура.....	26
5.2.	Штатное расписание	27
5.3.	Календарное осуществление проекта.....	27
5.4.	Правовые основы деятельности.....	28
6.	Финансовый анализ	29
6.1.	Бюджет движения денежных средств	29
6.2.	Прогнозный баланс	29
6.3.	Бюджет доходов и расходов.....	29
6.4.	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	29
6.5.	Налоговое окружение проекта	29
7.	Эффективность проекта.....	30
7.1.	Финансовые показатели	30
7.2.	Показатели эффективности	31

7.3.	Анализ безубыточности и чувствительности	33
8.	Анализ рисков.....	35
8.1.	Организационный и управленческий риск	35
8.2.	Риск материально-технического обеспечения	35
8.3.	Финансовые риски.....	35
8.4.	Экономические риски	35
9.	Приложения.....	36
	Приложение 1	36

1. Резюме бизнес-плана консалтинговой компании

1.1. Сущность предполагаемого проекта, сфера деятельности и место реализации

Бизнес-планом предполагается организация в г. Москве консалтинговой компании, основным направлением которой будет являться финансовый и организационный консалтинг,

Миссия компании - оказание максимального содействия в развитии и процветании бизнеса клиентов на новых рынках путем предоставления персонализированных консультационных услуг широкого спектра.

Прежде всего, работа компании представляется в роли своеобразного моста, причем как по финансовому, так и по научному и культурному обмену. Практически данный проект позволит Инициатору продавать свой практический опыт, знания и связи, что для любой компании, для любого предпринимателя является наиболее практичным, полезным и значимым.

1.2. Эффективность реализации проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности бизнес-плана консалтинговой компании свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

Для проекта в целом:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода с учетом терминальной стоимости – *,*** млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс прибыльности проекта составляет *,**.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

Сводные показатели экономической эффективности проекта приведены в следующей таблице.

Показатель	Данные
Ставка дисконтирования,%	** , **
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR,%	** , **
Чистый приведенный доход - NPV	* *** **
Индекс прибыльности - PI	* , **
Внутренняя норма рентабельности - IRR,%	** , **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR,%	** , **

Таблица 1. Показатели эффективности проекта

.....

Диаграмма 1. График денежного потока (NPV)

1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Финансирование бизнес-плана консалтинговой компании предполагается осуществлять за счет средств привлечённого частного инвестора.

Инвестор осуществляет финансирование всего проекта, включая формирование и поддержание необходимого оборотного капитала.

1.4. Сроки и этапы реализации

Предпроектная подготовка запланирована на сентябрь **** г. Старт проекта предполагается с IV кв. **** года. Расчётный период подготовки и инвестиционных вложений составит около * месяцев. Таким образом, с I кв. **** года планируется начало непосредственно деятельности предприятия и предоставление услуг.

Программа развития бизнеса рассматриваемого проекта включает в себя два этапа:

- Этап * (начало – IV кв. **** года). Старт бизнеса, активное продвижение услуг на рынке, привлечение клиентов в городе Москве, а также в ЦФО и СЗФО.
- Этап * (с IV кв. **** года). Развитие бизнеса, выход на общероссийский уровень.

Стратегические цели указанных этапов приведены в следующей таблице.

Этапы	Цели
Этап *. Старт бизнеса	–
Этап *. Развитие бизнеса	–

Таблица 2. Стратегические цели проекта.

1.5. Объем инвестиций

Закупка основного оборудования планируется из средств Инвестора. Расчётная сумма привлекаемых средств составляет *,*** млн. руб.

2. Инициатор проекта

Инициатором проекта является частное лицо.....

3. Анализ рынка консалтинга и концепция маркетинга

3.1. Определение основной идеи и целей проекта

Проектом предполагается организация консалтинговой компании, основным направлением которой будет являться финансовый и организационный консалтинг,

Основной целью проекта является вхождение компании в рейтинг крупнейших консалтинговых групп России и обеспечение суммарной годовой прибыли от консалтинговых услуг в сфере управления и финансов в размере не менее *,* млн. руб. уже через * года деятельности предприятия. Это может быть достигнуто за счёт имеющейся в распоряжении Инициатора проекта богатой информационной базы, деловых связей и, главное, хорошего понимания реальной практики бизнеса в разных отраслях и разных странах.

3.2. Анализ рынка

Современный этап развития мирового хозяйства в целом характеризуется усилением процессов интеграции, либерализации, большей степени открытости национальных экономик с доминирующей внешне-ориентированной стратегией развития. Подобные тенденции на национальном уровне подразумевают не только интенсификацию экспорта сырьевых ресурсов и продукции материального производства, но и активный обмен технологиями, финансовыми ресурсами, высокотехнологичными продуктами, квалифицированной рабочей силой, информацией, формированием благоприятного аттрактивного национального имиджа.

Эта стратегия становится доминирующей не только для большинства промышленно развитых, но и активно реформирующихся стран с переходной системой хозяйства и постепенно трансформирующихся в новые индустриальные государства.

Можно аргументировано утверждать, что на сегодняшний день в активе международного профессионального бизнес-сообщества накоплен большой опыт организации, функционирования и адаптации различных форм интеграции экономических операторов развивающихся рыночных стран в мировую систему хозяйства, практических путей оптимального выхода на международные товарные, финансовые и информационные рынки. Происходит постоянный процесс оптимизации интеграционных инструментов ВЭД, который ведет к усилению и обогащению формирующихся национальных рыночных экономик.

Мы все больше осознаем, что наши ** лет так называемой рыночной экономики ничто в сравнении со столетиями формировавшимся западным рынком. На сегодняшний день множество компаний РФ не мыслят своего развития без передовых западных технологий. К нашему большому сожалению, не вспоминая советскую пропаганду, все лучшее до сих пор продолжает быть там, на «западе».

Молодой и бурно развивающийся рынок республик бывшего Советского Союза создал отличную базу для появления стабильных и энергичных предприятий, умеющих успешно лавировать в любых экономических условиях и побеждать в конкурентной борьбе. Для закрепления своего успеха, многие приходят к выводу о необходимости освоения новых рынков, поиска надежных партнеров для расширения имеющегося бизнеса и дистрибьюторов своей продукции, поставщиков новых технологий и инновационных решений. При реализации данных идей возникает ряд неизбежных проблем, как то отсутствие анализа целевого рынка, невозможность проверить надежность европейского делового партнера, незнание правовой системы интересующей страны и права Евросоюза, отсутствие связей и знания языка, необходимость оформления Шенгенских виз и прочих документов.

На сегодняшний день существует много международных инвестиционно-финансовых промышленных групп и консалтинговых компаний, имеющих опыт работы не только во многих сферах бизнеса, но во многих высокоразвитых и развивающихся странах. Используя свой опыт, знания и связи эти компании уделяют огромное внимание оптимизации посредством расширения внешнеэкономической деятельности не только своего бизнеса, но и компаний РФ, их частичной или полной интеграции на западные рынки.

Немаловажное значение компании уделяют и помощи в обустройстве, продвижению и расширению бизнеса иностранных компаний, входящих на широкие просторы рынка РФ.

3.2.1. Стоимость и виды оказываемых услуг

Основными потребителями анализируемых услуг будут

Сегодня таким Клиентам на рынке предлагаются услуги, способствующие преодолению возможных негативных факторов при развитии проекта. Перечень услуг может включать (но не ограничиваться только ими) следующие пункты:

Виды услуг	Примерная стоимость ¹
.....	от ** € в час
	от * *** €
	по договорённости ²
	от *** €
	от *** €
	от ** € в час
	от ** € в час
	*_% от стоимости объекта
	от * *** € в год
	_ € в час
	* ***_** *** € в год
	от * *** € в год
	по договорённости ³
	* ***_** *** €
	* ***_** *** €
	***_* *** €
	***_* *** € ⁴
	* ***_* *** € + *_% от суммы ⁵

Таблица 3. Примерный перечень услуг, предлагаемых консалтинговыми компаниями на анализируемом рынке

Вывод.

3.2.2. Структура и характеристика рынка

Методы проведения консультаций по малому и среднему бизнесу сегодня чрезвычайно разнообразны. Существуют множество видов профессиональных услуг по финансам и управлению, которые включаются в понятие «консалтинг»:

1) Аудит.

Выступая в качестве аудиторов, специалисты по бухгалтерскому учету проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку относительно ее правильности, надежности и соответствия общепринятым стандартам. Ауди-

1
2
3
4
5

торское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. Его задача — показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

В последнее время за рубежом термин «аудит» стал применяться для обозначения не только бухгалтерской, но и любой другой проверки положения дел на предприятии или в организации, осуществляемой независимыми экспертами. Поэтому используются такие понятия, как «аудит менеджмента», «аудит инвестиций», «аудит бизнеса», «экономический аудит», «энергоаудит» и т.д.

Согласно исследованию рейтингового агентства «Эксперт РА», совокупная выручка крупнейших консалтинговых компаний, вошедших в рейтинг в **** году (без компаний «большой четверки») составила ** млрд. руб., (около *,* млрд. евро) что на **, *% больше чем в **** году.

.....

Диаграмма 2. Совокупная выручка компаний вошедших в рейтинг крупнейших аудиторско-консалтинговых групп России⁶

По мнению экспертов, наиболее высокий спрос на аудит в настоящее время проявляется со стороны инвестиционных и страховых компаний, а также на аудит по МСФО.

2) Бухгалтерское обслуживание.

Услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет. Эта функция может дополняться также консалтинговыми услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Следует отметить, что в некоторых странах аудит и бухгалтерское обслуживание выступают совершенно обособленно: там приняты специальные законодательные акты, запрещающие аудиторам предоставлять своим клиентам любые другие услуги по бухгалтерскому учету, включая консалтинговые.

3) Юридические услуги.

Юристы оказывают услуги как в форме советов (юридический консалтинг), так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов: представления их интересов в судебных и других инстанциях, ведения переговоров, составления контрактов и т.д. Они могут также давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую. По определенным вопросам законодательство требует наличия экспертизы независимых юристов в обязательном порядке.

Специфика юридического консультирования по сравнению с экономическим, которым занимаются менеджмент-консультанты, определяется различием профессий экономиста и юриста. Экономист дает совет о том, что нужно делать для решения той или иной проблемы (например, произвести тот или иной товар, выйти на такой-то рынок, осуществить структурную перестройку и т.д.), а юрист — объясняет, что нельзя или можно делать с точки зрения законодательства (например, запрещено осуществлять такие-то финансовые действия, запрещено продавать этот товар в такие-то страны, нельзя превышать допустимые нормы загрязнения при производстве, можно включить такой-то пункт в контракт и т.д.). Юристы руководствуются писаными законами — нормативными актами государства, а экономисты и специалисты по управлению — прежде всего законами рынка и человеческого поведения.

⁶ Собственная графическая интерпретация данных рейтингового агентства «Эксперт РА»

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту услуги в области юридического консалтинга не выделены в отдельную группу. Однако, по мнению российских экспертов, спрос на юридические услуги в России сейчас таков, что данный вид консалтинга имеет полное право быть выделенным в отдельное направление.

4) Обеспечение информационными технологиями.

Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. В настоящее время такая переработка осуществляется на основе электронно-вычислительных устройств, поэтому речь обычно идет об информационно-компьютерных технологиях: разработке и использовании компьютерных программ, создании баз данных, компьютерных сетей и т.д. Все услуги по информационным технологиям сопровождаются консалтингом по их внедрению и использованию.

5) Инжиниринг.

услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы:

- услуги, связанные с подготовкой производственного процесса;
- услуги по обеспечению самого процесса производства.

Инжиниринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями.

Консультирование по инженерным вопросам является одним из видов консалтинговых услуг.

6) Инвестиционное обслуживание.

К ним относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний, по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций). Инвестиционные банки осуществляют аккумуляцию денежных средств частных инвесторов путем эмиссии собственных ценных бумаг (обязательств) и вложения этих денежных средств в акции и облигации, т.е. выступают посредниками между выпускающими ценные бумаги фирмами и вкладчиками. Кроме своих основных функций, связанных с размещением ценных бумаг, большинство такого рода фирм предлагает широкий спектр консультативных услуг в области общего и финансового управления

7) Рекрутинг.

Услуги по подбору и оценке кадров. Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

Рекрутинговая фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов.

При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществлять комплексные услуги по подбору полной «команды» менеджеров для вновь создаваемого предприятия.

Рекрутинговые фирмы расширяют сферу своей деятельности, оказывая ряд дополнительных услуг. В частности, предоставляются услуги по подбору временных руководящих кадров и поиску новых рабочих мест для высшего управленческого персонала, перемещаемого в связи со структурной перестройкой производ-

ства. Такие фирмы могут предоставлять также консалтинговые услуги по всем аспектам управления кадрами.

8) Реклама и отношения с общественностью.

Создание в глазах общественности положительного и вместе с тем специфического, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы. Создание имиджа осуществляется через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации финансовых отчетов и т.д.), прямую рассылку рекламных материалов по почте, а также путем проведения различных мероприятий (конференций, презентаций, благотворительных акций и т.д.).

Объектами, на которые направлена эта деятельность, являются широкая общественность, правительственные учреждения, держатели акций и сами сотрудники фирмы.

Консультанты по рекламе и отношениям с общественностью приглашаются для того, чтобы сформировать запоминающийся положительный образ фирмы, способствующий созданию благоприятной внешней и внутренней среды для ее функционирования.

Консалтинговые услуги по отношениям с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

9) Деловая информация.

Заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу: пособий, справочников, статей, журналов, обзоров, дайджестов и т.д., а также предоставления информации в электронной форме.

На рынке информационных услуг действуют их производители — информационные агентства, центры и фонды социально-экономических исследований, научно-исследовательские организации, средства массовой информации, издательства, библиотеки, рекламно-справочные агентства и консалтинговые фирмы.

Важный аспект информационных услуг — предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

- финансовое состояние (данные баланса, отчеты о прибылях и убытках, сопоставление финансовых показателей за последние годы и т.д.);
- юридическая форма компании, номер ее налоговой инспекции, банковские реквизиты, юридический и фактический адреса;
- структура капитала, виды деятельности, история, данные о руководителях, сведения о филиалах;
- практика и сроки исполнения платежей;
- судебные решения, случаи залогов имущества и иных финансовых обязательств, а также другая информация уведомительного характера;
- положение фирмы в специально разрабатываемом рейтинге, показывающем ее финансовое положение и степень коммерческого риска сотрудничества.

Аналитики информационной фирмы могут также определить уровень риска планируемого кредита и выработать рекомендации по максимальному размеру кредита.

10) Лоббирование.

Легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы. Если у нас понятие «лоббизм» до сих пор ассоциируется с чем-то противозаконным, считается чуть ли не синонимом коррупции, то в странах с развитой экономикой соответствующие фирмы предоставляют своим клиентам (предприятиям, отраслевым ассоциациям и т.д.) услуги по взаимодействию с государственными органами на профессиональной основе.

Это услуги в области подготовки и корректировки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, обоснования положительных решений по тем или иным обращениям бизнесменов к властям. Достоинством услуг специалистов по лоббированию является соблюдение полной легальности и знание методов воздействия на представителей властей.

Анализ структуры оказываемых сегодня консалтинговых услуг представлен на диаграмме ниже.

.....

Диаграмма 3. Анализ структуры консалтинговых услуг ⁷

Вывод.

3.2.3. Клиентская целевая группа

Основной целевой группой, на которую акцентируется внимание компании, будут в основном малые и средние предприятия, желающие расширить сферу своей деятельности на новых рынках.

Спектр предоставляемых услуг будет охватывать исследование целевых рынков, юридическую помощь при создании филиалов и представительств, открытия, приобретения и продаже новых предприятий, поиск партнеров для совместных предприятий и заключения договоров франшизы, налаживание деловых связей с потенциальными клиентами, поставщиками и производителями, организацию мероприятий, выставок, встреч и семинаров для укрепления деловых отношений между западно-европейскими странами и РФ, приобретение недвижимости и долей участия в иностранных компаниях, получение необходимых государственных разрешений и лицензий.

Клиентами также будут являться частные лица, для которых компания планирует заниматься созданием юридических лиц, оформлением приглашений и виз, получением торговых и административных разрешений государственных органов, организацией встреч и различных мероприятий.

Это самый многочисленный сегмент рынка, обладающий повышенной мобильностью и потенциалом к развитию. При этом у данной группы потенциальных клиентов имеется большой резерв спроса на консалтинговые услуги, что подтверждают исследования.

.....

Диаграмма 4. Заинтересованность малых и средних предприятий в услугах консультантов⁸

⁷

Согласно исследованиям рынка, **% предприятий в России не пользуется услугами консультантов (см. диаграмму *). Среди них половина считает, что не имеют потребности в посторонней помощи для решения собственных бизнес-проблем.

.....

Диаграмма 5. Причины отказов предприятий от услуг консультантов⁹

Многие компании, которые уже сотрудничали с консалтинговыми компаниями, как результат совместной деятельности выделяют следующие положительные изменения: увеличение финансовых потоков, повышение количества продаж, увеличение доли рынка. Однако, как показали исследования консалтингового рынка, существуют компании, для которых ничего не изменилось после работы с консультантами. Такой ответ дали **% из опрошенных компаний. Такой показатель, по мнению экспертов рынка, свидетельствует о том, что многим консалтинговым компаниям стоит работать над повышением уровня предоставляемых услуг, возможно, ввести какую-то программу пост консалтингового сопровождения, чтобы не бросать компании после проведенной работы.

.....

Диаграмма 6. Результаты сотрудничества предприятий с консультантами¹⁰

Вывод.

3.2.4. Оценка существующего спроса

В настоящее время консультирование по управлению в большинстве развитых стран мира является отдельным сектором экономики. В США его оборот, например, в **** г. составлял ** млрд. долл., в Европе — * млрд. долл., в Японии — *,* млрд. долл., в остальных странах мира в целом он оценивался в * млрд. долл. Эти данные показывают «чистый» оборот менеджмент-консалтинга. А если учесть и другие виды консалтинговых услуг, то суммарный оборот средств в этой сфере может возрасти в несколько раз. Например, в США годовой оборот всей сферы профессиональных услуг по экономике и управлению составлял около ** млрд. долл.¹¹

За последние ** лет наблюдается большой рост консалтинговых услуг. Это связано с глобализацией мировой экономики. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Мировой рынок консультационных услуг без преувеличения можно назвать одним из самых динамично развивающихся. Потенциал роста рынка оценивается в **-% в год. Потенциал роста рынка консалтинговых услуг наблюдается и в России.

По сопоставимым данным, прирост суммарных доходов у ведущих консалтинговых групп за **** год составил **% (выручка возросла до ***,* млрд. рублей)

8

9

10

11

.....

против **%, отмеченных годом ранее. Отложенный спрос на услуги, а также сопровождение инвестиционных процессов и сделок с активами, которые толкали вверх рынок в ****-м, дальше уже не смогли оказывать столь мощного стимулирующего воздействия. Впрочем, замедление роста можно трактовать и как вступление рынка консалтинга в зрелую фазу: удовлетворив первичный сильный «голод» своих клиентов, консультанты постепенно переходят к размеренному, планомерному удовлетворению их текущих потребностей.

Несмотря на положительную динамику всех основных консалтинговых практик по итогам **** года (см. диаграмму *), нынешний спрос на услуги былой прытью уже не отличается. Это объясняется, во-первых, тем, что возможность вкладываться в консалтинг сковывается умеренной инвестиционной активностью.

.....

Диаграмма 7. Темпы роста выручки участников рэнкинга по видам консалтинга¹²

Но, несмотря на позитивные изменения в динамике использования консультационных услуг, о тотальном взаимодействии руководителей и консультантов говорить пока рано. По данным исследований всего **% всех опрошенных предприятий пользуются услугами консультантов. Оставшиеся **% не делают этого и почти половина из них не могут назвать ни одной консалтинговой компании, поскольку никогда не интересовались этим вопросом.

.....

Диаграмма 8. Востребованность консультационных услуг¹³

Причиной такого низкого обращения за помощью к консультантам является отсутствие необходимости, по мнению многих руководителей компаний, консультационных услуг, как таковых. Именно так ответили **% опрошенных. **, % руководителей предприятий, возможно, рады были бы проконсультироваться, но на данный момент не могут себе этого позволить, ссылаясь на тяжелую экономическую ситуацию. Чуть меньше компаний (**, %) ответили, что не нуждаются в услугах, поскольку сами решают все возникающие вопросы. Всего *, % компаний имеют недостаточно информации о возможностях работы с консультационными компаниями, а *, % сомневаются в эффективности подобного сотрудничества.

Так, по данным Росстата, общий объем инвестиции в нефинансовые активы составил по итогам **** года * ***, * млрд. рублей, увеличившись за год на ***, * млрд. рублей, тогда как прирост в **** году составлял в денежном выражении * ***, * млрд. рублей. «Ключевой фактор, определяющий ситуацию на российском рынке консалтинга в прошлом году, – это стагнация в экономике.

Во-вторых, прежние локомотивы роста уже исчерпали себя, а новые еще только ищутся или находятся в «зародышевой» фазе. Свое воздействие на рост рынка им еще только предстоит оказать – должно пройти время, чтобы клиент созрел до их применения.

Новым «гормоном роста» для рынка может стать принятый правительством ряд государственных программ. Например, «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» на период до **** года или «Энергоэффективность и развитие энергетики» на ****–**** годы. «Если финансирование госпрограмм пойдет по плану, то появятся и ресурсы для инвестиций в техноло-

¹²

.....

¹³

.....

гии и проекты с высокой долей профессиональных услуг», – прогнозируют эксперты¹⁴.

Пока же, в ожидании перемен, основную долю доходов, как и раньше, приносит IT-консалтинг: выручка участников рэнкинга от услуг в данной сфере составила по итогам **** года ** млрд. рублей (то есть почти **% от общей выручки).

.....

Диаграмма 9. Структура выручки участников рэнкинга по итогам **** года (без учета PwC, КПМГ и BDO)¹⁵

Из них **, * млрд. рублей приходится на консалтинг в области разработки и системной интеграции и **, * млрд. рублей – на управленческое консультирование. Динамика секторов составила ** и % соответственно.

Важным сегментом для консультантов выступают и услуги в области стратегического планирования и маркетинга, а также в области управления производством.

Несмотря на то, что по итогам **** год выручка в этом сегменте консалтинга не самая внушительная – суммарно *, ** млрд. рублей, ее прирост оказался наибольшим среди остальных секторов и составил **%. Причем этот прирост связан с качественным изменением услуг. Большой интерес вызывают продукты с серьезной практической ориентацией. Это выражается в углубленной проработке инвестиционного блока, подготовке серьезных предложений по использованию мер государственной поддержки, включении в состав работ более детального маркетинга, а также в интеграции стратегии с документами территориального планирования.

Кроме того, по словам Диониса Васильева, вице-президента консалтинговой группы «НЭО Центр», глубокий анализ рынка и прогноз его дальнейшего развития – основа любого долгосрочного планирования: «Многим клиентам для выхода, например, на новый региональный рынок или при запуске нового продукта важно правильно спрогнозировать сбыт». В связи с этим эксперты рынка оптимистично оценивают динамику роста выручки от стратегического маркетинга.

Лидеры рынка считают стратегии важной потребностью государства на данном этапе развития, ведь его активы становятся ресурсами экономического роста в целом.

.....

Диаграмма 10. Распределение выручки участников рэнкинга по отраслям экономики за **** год¹⁶

Укрупнение активов, повышение требований к социальной ответственности бизнеса и его прозрачности, а также адаптация к особенностям работы в рамках ВТО – в комплексе или по отдельности эти факторы, по идее, могут сохранить интерес к стратегическому целеполаганию и в будущем.

Более умеренными темпами в **** году менялись доходы участников рэнкинга от услуг производственного консалтинга: по сопоставимым данным, их прирост составил **% против **% годом ранее, а объем достиг * млрд. рублей.

¹⁴

¹⁵ «.....»

¹⁶

В целом спрос на услуги в данной сфере, как и прежде, связан с ужесточением требований законодательства по энергосбережению и промышленной безопасности. Этим же объясняется и снижение динамики в указанном сегменте. «В связи с реализацией ФЗ №*** «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности» в **** году особенно востребован был энергоаудит.

Но в связи с тем, что к * января **** года требования закона в той или иной степени были выполнены, ожидается снижение интереса к данному направлению. Предприятия стали заметно грамотнее в области энергоэффективности: если раньше мы находили потенциал энергосбережения в размере **-% от удельного потребления топливно-энергетических ресурсов, то сейчас и **-% – это много», – рассказывает президент ГК «Городской центр экспертиз» Александр Москаленко.

Впрочем, в связи с нововведениями в закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» для консультантов назревает спрос на анализ рисков. «Началась идентификация опасных объектов для определения их типов по новой классификации, требующая привлечения экспертов. Зарождается и новый комплексный подход к проблемам промышленной безопасности.

Раньше мало связанные между собой документы, декларации и инструкции позволяли латать слабые места, но не более того. Поэтому на предприятиях давно назрела необходимость создания целостной системы безопасности, а теперь она будет требоваться и на законодательном уровне», – поясняет Александр Москаленко.

Впрочем, в рамках повышения эффективности и модернизации технологий проекты в области промышленной безопасности могут постепенно трансформироваться и в другие сферы. Так, консультанты – лидеры этого направления уже подтверждают наличие запросов клиентов на автоматизацию, как отдельных процессов, так и системы управления в целом.

№ п/п	Консалтинговая группа	Выручка по данному направлению за **** г. тыс. рублей	Доля направления в совокупной выручке от консалтинга, %
*	Городской центр экспертиз	*** **	**
*	«*К Аудит - Деловые консультации/Морисон интернешнл»	*** **	**
*	IBS	*** **	*
*	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (MGI)	*** **	**
*	«АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ ИНВЕСТ-МЕНТ ГРУПП»	*** **	**
*	«ЭККОНА УНУ»	*** **	**
*	ЭКФИ	*** **	**
*	ПРАУД	** **	**
*	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	** **	*
**	«КОСМОС-АУДИТ»	** **	**
**	«МАРКА АУДИТ»	** **	*
**	«ТОиР Консалт»	** **	***
**	«ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА» (AGN International)	** **	*
**	«Ай Эс Джи-Консалтинг»	*****	*
**	«МЦФЭР-консалтинг»	** **	*
**	Агентство Прямых Инвестиций	** **	**
**	«Уральский Строитель»	** **	**
**	«Авантаж Аудит»	** **	**
**	«Богерия»	* **	**

**	«ЛИСТИК И ПАРТНЕРЫ-МОСКВА ТМ»	* ***	**
----	-------------------------------	-------	----

Таблица 4. Топ-**. Консалтинг в области производства товаров и услуг

Суммарные доходы участников рэнкинга от услуг в области управления персоналом по итогам **** года составили *,* млрд. рублей, однако их прирост, по сопоставимым данным, составил всего *% (в отсутствие данных о выручке по данному направлению за **** год у «Группы Борлас»).

По мнению участников рынка, в связи с пристальным вниманием к этой теме власти появляется спрос на создание стандартов профессий, дистанционных курсов для рабочих специальностей как важнейших инструментов роста производительности на производстве, а также систем управления вовлеченностью сотрудников, и внедрение инструментов дистанционной оценки. «Производительность труда – это реально слабое место большинства российских компаний. А проекты в этой области дают понятный бизнес-эффект», – считает Николай Долгов, генеральный директор консалтинговой компании FОРМАТТА. Судя по данным участников, высоким спросом пользуются и услуги в области обучения персонала. «Одним из важных вызовов сегодня является интеграция онлайн и оффлайн обучения сотрудников.

Оба формата могут использоваться отдельно, но их умелое сочетание создает новый, мощный и эффективный инструмент развития. Другим важным направлением является адаптация HR-стратегии к современным скоростям в бизнесе. Успешные компании создают гибкие и адаптивные бизнес-стратегии, а консультант должен выстроить и внедрить сверхгибкую и подвижную систему привлечения, вовлечения и удержания персонала, иначе придется довольствоваться «остатками» с рынка труда», – характеризует рынок обучения Владимир Соловьев, президент компании ЕХЕСТ Business Training.

Кроме традиционных направлений, игроки подчеркивают интерес клиента к автоматизированным системам управления персоналом.

Умеренные темпы роста выручки ведущих консалтинговых групп преобладают и по таким направлениям, как налоговый, финансовый и юридический консалтинг. Динамика в этих сегментах составила по итогам **** года **, ** и **% соответственно. Суммарная выручка участников рэнкинга от услуг налогового и юридического консалтинга в **** году составила * и * млрд. рублей соответственно.

В целом спрос на услуги здесь сформирован текущими потребностями налогоплательщиков. Среди востребованных направлений выделяется защита в налоговых проверках: от этапа юридического и аудиторского сопровождения до финального решения арбитражного суда. «Также востребованы выявление и помощь в реализации льгот и переплат, которыми налогоплательщик не пользуется в силу сложности в реализации или спорности», – уточняет Павел Солянка, партнер юридической компании «Васильев, Солянка и партнеры».

С другой стороны, выявление и защита перед налоговиками и судом переплат – нередко длительные процедуры. Это приводит к отложенным клиентским платежам, что отражается на динамике сегмента услуг. «С момента подачи уточненной налоговой декларации до решения налогового органа проходит более трех месяцев. Если решение не в пользу налогоплательщика, то оспаривание в вышестоящих налоговых органах и арбитражных судах может занять год и более. Так, выиграв в ноябре **** года дело в первой инстанции для ОАО «Синтерра», в кассационной инстанции дело было выиграно в мае **** года. Оплата же по основным договорам происходит по факту положительного результата – это для арбитражной защиты акт кассационного суда. Поэтому с момента заключения договора до активирования проходит один-два года», – поясняет Павел Солянка.

№ п/п	Консалтинговая группа	Выручка по направлению за **** г. тыс. рублей	Доля направления в выручке от консалтинга, %
*	«Интерком-Аудит»	*** **	**
*	Объединенные консультанты ФДП	*** **	**
*	«МЭФ-Аудит»	*** **	**
*	ФБК (РКФ)	*** **	**
*	«Новгородаудит»	*** **	**
*	«ФинЗкспертиза»	*** **	**
*	«КСК фупп»	*** **	**
*	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	*** **	**
*	«Аудит Групп»	*** **	**
**	«Арт-Аудит»	*** **	**
**	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (MGI)	*** **	**
**	«МЦФЭР-консалтинг»	*** **	**
**	«КОСМОС-АУДИТ»	*** **	**
**	«АМБ Консалтинг»	*** **	**
**	РСМ «Топ-Аудит»	*** **	*
**	«Уральский союз»	*** **	**
**	«АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ ИНВЕСТ-МЕНТ ГРУПП»	*** **	*
**	«Юридическая компания Васильев, Солянка и партнеры»	*** **	***
**	«Развитие бизнес-систем»	*** **	*
**	«*К Аудит - Деловые консультации / Морисон интернешнл»	*****	**

Таблица 5. Топ-**. Налоговый консалтинг

№ п/п	Консалтинговая группа	Выручка по данному направлению за **** г. тыс. рублей	Доля направления в совокупной выручке от консалтинга, %
*	«Интерком-Аудит»	*** **	**
*	«КСК групп»	*** **	**
*	ФБК (РКП)	*** **	**
*	РАСТАМ	*** **	**
*	«Новгородаудит»	*** **	**
*	Центр Правовых Технологий «ЮР-КОМ»	*** **	**
*	«*К Аудит - Деловые консультации/Морисон интернешнл»	*** **	**
*	«Леке»	*** **	**
*	SRG	*** **	**
**	«АМБ Консалтинг»	*** **	**
**	«Прайм Эдвайс»	*** **	**
**	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (MGI)	*** **	*
**	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	*** **	*
**	«Аудит-НТ» («Аудит - новые технологии»)	*** **	**
**	«АФК-Аудит»	*** **	**
**	РСМ «Топ-Аудит»	*****	*
**	«Антикризисный консалтинг»	*****	***

**	«АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ ИНВЕСТ-МЕНТ ГРУПП»	*** **	*
**	Институт проблем предпринимательства	** **	**
**	«Нексия Си Ай Эс»	** **	*

Таблица 6. Топ-**. Юридический консалтинг

Участники рэнкинга отмечают и рост сегмента юридических услуг. «На аутсорсинг охотнее, чем прежде, передается судебное сопровождение споров, процедур закупок и продажи имущества», – считает Наталья Бабичева, партнер группы компаний SRG. Также, по ее словам, в компаниях расширяются практики налогового права, что связано с изменениями в налоговом законодательстве по части отношений взаимозависимых лиц. «С **** года расширено понятие взаимозависимых лиц, которые попадают под специальный контроль налоговых органов. Группам компаний при выстраивании отношений теперь требуется оценка существующих рисков и разработка оптимальных механизмов их минимизации», – говорит Наталья Бабичева.

На услугах в области финансового управления и оценки участники рэнкинга заработали в **** году *,* и * млрд. рублей соответственно. По словам Андрея Пашарина, заместителя директора департамента консалтинга и оценки группы «Нексия Пачоли», «в условиях ограниченного количественного роста бизнес все больше стремится к повышению эффективности существующих направлений и отдельных процессов. Однако именно профессиональных оценщиков все чаще привлекают на более ранних этапах для отстаивания переговорных позиций, а не исключительно для составления отчета».

Участники рынка обращают внимание и на возрастающий интерес к созданию и внедрению автоматизированных систем учета активов, поддержки, принятия и контроля исполнения решений по сделкам.

Еще одна востребованная услуга – мониторинг выполнения финансовой модели. «Проект важно правильно запустить и вывести на проектную мощность – утвержденный финансовый план должен выполняться. Для банков по-прежнему актуальны услуги в области оценки проблемных активов и реструктуризации долгов. При реструктуризации, например, важно понимать, что не так в проекте, какие меры нужно предпринять для того, чтобы «вдохнуть» в него новую жизнь», – считает Дионис Васильев.

№ п/п	Консалтинговая группа	Выручка по данному направлению за **** г. тыс. рублей	Доля направления в совокупной выручке от консалтинга, %
*	«Интерком-Аудит»	* ** **	**
*	IBS	*** **	*
*	«ФинЭкспертиза»	*** **	**
*	«Аудит-НТ» («Аудит - новые технологии»)	*** **	**
*	«НЭО Центр»	*** **	**
*	Центр судебных и негосударственных экспертиз «ИНДЕКС»	*** **	**
*	«Энерджи Консалтинг»	*** **	**
*	«Фемида-Аудит» (DFK International)	*** **	**
*	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	*** **	**
**	РСМ «Топ-Аудит»	*** **	**
**	«Нексия Си Ай Эс»	*** **	**

**	«Развитие бизнес-систем»	*** **	**
**	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (MGI)	*** **	**
**	«*К Аудит - Деловые консультации / Морисон интернешнл»	*** **	**
**	«АМБ Консалтинг»	*** **	**
**	«МООР СТИВЕНС РУС»	*** **	**
**	«ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА» (AGN International)	*** **	**
**	«ЮБМ / БИЗНЕС СЕРВИС»	*** **	**
**	«АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ ИНВЕСТ-МЕНТ ГРУПП»	*** **	**
**	«Мазар»	*** **	**

Таблица 7. Топ-**. Финансовый консалтинг

Спрос на те или иные консалтинговые услуги косвенно характеризует уровень развития менеджмента. Поэтому, оценив свой уровень по шкале востребованности консалтинговых услуг, можно сделать выводы о качестве собственного управления и о том, в каком направлении его следует развивать. Разумеется, при этом нельзя забывать, что управленческие решения (в том числе и заказ консалтинга) должны приниматься не как дань моде, а как реакция на проблемы, существующие в конкретной компании. Например, спрос на IT-консалтинг в Европе быстро сокращается, а в России это направление по-прежнему занимает около половины рынка.

Это говорит о том, что российские компании активно внедряют разнообразные программные решения для облегчения управления бизнесом и что именно это — современное состояние управленческих технологий в России. Но в будущем, когда менеджеры автоматизируют все то, что хотели, и когда поймут, что не все их проблемы решаются как раз автоматизацией, они обратят внимание на другие составляющие эффективного управления. Прежде всего, на те, которые являются сейчас «дойными коровами» — финансовый консалтинг, управление проектами, стратегическое планирование. А чуть позже — на нынешние услуги-«звезды» — управление персоналом и аутсорсинг.

В ****_**** г. в странах Европы происходил интенсивный рост рынка консалтинговых услуг — в среднем на **% ежегодно. Но потом темпы резко уменьшились, а в **** г. отмечен спад рынка, обусловленный трудностями, которые испытывали экономики многих стран. Однако уже в **** г. рынку удалось вернуться на уровень объемов **** г.

Вывод.

.....

3.2.5. Ожидаемая конкуренция

По данным агентства, в настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около **** игроков, но точное количество «консультантов» посчитать практически невозможно. Дело в том, что деятельность консалтинговой компании никак не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. В результате любая компания может назвать себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Часто слово «консалтинг» используется в названии компании только для придания ему более стильного звучания.

В последнее время все больше экспертов обращают внимание на некоторую переориентацию деятельности консалтинговых компаний на средний и мел-

кий бизнес. Это вызвано, прежде всего, высокой конкуренцией в сфере консалтинговых услуг. Вырос спрос на консалтинговые услуги и со стороны мелкого и среднего бизнеса.

Наблюдается тенденция и к региональному расширению бизнеса крупных консалтинговых компаний и, что немаловажно - международных. Центрами российского консалтинга продолжают оставаться Москва и Санкт-Петербург.

Место	%
Москва	** *
Санкт-Петербург	** *
Сибирский федеральный округ	**
Приволжский федеральный округ	** *
Центральный федеральный округ (без учета Москвы и Санкт-Петербурга)	* *
Уральский федеральный округ	**
Южный федеральный округ	**
Дальневосточный федеральный округ	*
Северо-западный федеральный округ	*

Таблица 8. Расширение консалтинговых компаний

Однако спрос на консалтинговые услуги в регионах сейчас довольно высокий и продолжает расти. Можно даже отметить некоторую нехватку «местных» специалистов, в результате чего бизнесу, в особенности среднему, приходится прибегать к услугам столичных компаний, что не всегда удобно. При этом и не каждая компания готова отправлять своих специалистов в долгосрочную командировку.

По мнению специалистов, в ближайшее время темп прироста количества консалтинговых компаний по некоторым регионам превысит московский показатель. Необходимо отметить, что данный прогноз сделан с учетом снижения темпа прироста консалтинговых компаний в Москве и Санкт-Петербурге, где помимо высокой конкурентной среды, в последние годы отмечена тенденция вытеснения с рынка мелких игроков более крупными компаниями.

В Приложении * представлен список крупнейших консалтинговых групп России по итогам **** года¹⁷.

Вывод.

3.3. Маркетинг

3.3.1. Концепция маркетинга

Стратегия компании будет основываться на следующих факторах рынка и внутренних особенностях компании:

	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
--	--------------------	-----------------

¹⁷

+	СИЛЫ <ul style="list-style-type: none"> • 	ВОЗМОЖНОСТИ <ul style="list-style-type: none"> •
—	СЛАБОСТИ <ul style="list-style-type: none"> • 	УГРОЗЫ <ul style="list-style-type: none"> •

Таблица 9. SWOT-анализ предприятия.

Стратегические направления развития компании на период планирования:
 В области организации деятельности:

1.

В области маркетинга:

2.

В области персонала:

3.

3.3.2. Маркетинговые цели

В соответствии с определёнными в п. *.*.*. направлениями развития, предприятие устанавливает следующие цели в области маркетинга:

1.

3.3.3. План продаж

Исходя из имеющегося опыта Инициатора и рыночного спроса, на начальной стадии развития проекта предполагается реализация следующего перечня услуг:

.....

При определении плановой загрузки консультантов компании в рамках реализации проекта можно исходить из следующих замечаний и выработанных рынком механизмов. Никаких общегосударственных преysкурантов на консалтинговые услуги не существует, но в основе определения цены всегда лежат некоторые разумные соображения, аргументы и обоснования. В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

1) Повременная оплата.

Расценки за единицу рабочего времени консультанта устанавливаются компанией, опираясь при этом на отчетные статистические данные по рынку консультационных услуг. По данным экспертов рынка, услуги российских консультантов более доступны.¹⁸ Час работы специалиста из небольшой российской консалтинговой компании будет стоить в среднем \$***-**. Тогда как типичная иностранная компания возьмет порядка \$***-*** в час, а представители «большой четверки» - до \$***-*** в час.

Что касается услуг узких специалистов, то можно привести такие ориентиры: квалифицированная консультация по налогам и праву в ведущих российских компаниях стоит от \$*** в час. Свыше \$*** в час обойдутся услуги партнеров компании, занимающейся управленческим консультированием. А стоимость консультации у партнера из отечественной компании, входящей в первую двадчатку, и еще выше - более \$*** в час.

Что касается среднего объема работ, выполняемых * консультантом, то известны следующие данные: в среднем консультант затрачивает на работу по конкретным проектам всего *** дней в году. Но это не значит, что остальные *** дней, т.е. */* года, он отдыхает. В это время он накапливает тот интеллектуальный капитал, который вкладывает, работая над конкретным проектом на предприятии Клиента.¹⁹

Может быть применимо к следующим панируемым услугам компании:

- Консультация российских предприятий на рынках Западной Европы;
- Сопровождение при учреждении предприятий, приобретении и продаже долей участия в компаниях, установлении отношений франчайзинга и лизинга;
- Оказание помощи иностранным предприятиям при выходе на рынки РФ.

2) Фиксированная недифференцированная оплата.

При этом способе компания, определив для себя объем работ и расходы времени на них, предоставит Клиенту общий размер оплаты, ссылаясь при этом не на калькуляцию человеко-дней, а на другие обоснования. В России в качестве таких обоснований применяются цены аналогичных проектов других консалтинговых фирм. Иногда в качестве аргумента можно привести ссылки на мировые цены консалтинговых услуг.

Может быть применимо к следующим панируемым услугам компании:

- Поиск подходящих иностранных партнеров по производству, закупке и сбыту товаров и услуг;
- Помощь в оценке рынков и рисков;
- Перевод необходимой документации и корреспонденции;
- Организация мероприятий и выставок, командировок и семинаров с отдыхом.

3) Процент от стоимости объекта консультирования или результата.

При этой форме цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультантов, или как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.). В качестве примера можно привести следующую практику: консультирование по составлению контрактов может стоить *-.*% от его стоимости при простом содер-

¹⁸

¹⁹

жании контракта и *-**% при сложном; консультирование по привлечению инвестиций - *-**% от размера инвестиций.

Может быть применимо к следующим планируемым услугам компании:

- Поиск источника финансирования проектов.

4) Комбинированная оплата.

Этот метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты — при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

В зависимости от специфики проекта и его направления может быть выбрана различная форма установления цены.

Исходя из приведённых выше данных, а также учитывая, что количество направлений деятельности (* планируемых), принятых в данном бизнес-плане не обеспечит каждого консультанта уникальным направлением в объёмах, описываемых статистикой рынка (в среднем *** дней загрузки /* консультанта), но позволит повысить производительность труда, обеспечивая выполнение большего количества заказов (например, на одном направлении будет задействовано * консультанта), в расчётах данного бизнес-плана мы делаем допущение о снижении средней загрузки одного консультанта на **-% (до *** дней/год). Таким образом, вводная информация проекта по этим параметрам может быть следующей.

Показатель	Величина
Количество консультантов в проекте	**
Годовая загрузка на * консультанта, дней	***
Годовая загрузка на * консультанта, часов	***
Общее количество рабочих часов в год	* ***
Стоимость * часа работы консультанта, руб. ²⁰	* ***
Плановая сумма дохода в год, руб.	** *** **

Таблица 10. Плановый расчёт загрузки консультантов компании

Важно отметить, что в консалтинговом бизнесе просматривается явная сезонность, поэтому для корректности отображения денежных потоков она была принята в расчёте бизнес-плана в следующей динамике (см. диаграмму **).

.....

Диаграмма 11. Динамика влияния сезонности на загрузку консультантов

3.3.4. Тактика маркетинга: позиционирование, конкурентные преимущества, развитие продукта, каналы сбыта, ценообразование, программа продвижения

Позиционирование.

Предприятие планирует позиционировать себя как

Вариант	Краткая характеристика	Достоинства	Недостатки
Рекомендации			

²⁰

Участие в конференциях			
Фирменная методика			
Спам			

Таблица 11. Варианты продвижения услуг компании.

Большую роль в активизации продаж услуг предприятия будет играть рекламная и выставочная деятельность. В рекламных целях планируется проводить следующие мероприятия:

–

В силу того, что в рамках проекта основным каналом сбыта, планируется Интернет-сайт компании, стоит более подробно рассмотреть алгоритм его продвижения.

Основным источником посетителей сайта являются поисковые системы. Существует * способа увеличения трафика с поисковых систем:

.....

4. Материальные ресурсы

4.1. Помещение

Помещение для размещения главного офиса предполагается арендовать на территории г. Москвы. Специальных требований к помещению не имеется, важна только его транспортная доступность и площадь, регламентируемая требованиями к организации рабочих мест²¹. Минимальная общая площадь офиса, исходя из количества сотрудников ** человек и * необходимых помещений (* рабочих кабинета экспертов, приёмная и комната для переговоров/кабинет руководителя) предполагается около *** м*. Рассматриваемая классность – административное здание класса В.

В настоящее время идёт поиск вариантов.

4.2. Оборудование

Перечень стандартного оборудования для кабинетов центра представлен в следующих таблицах.

Оборудование	Общее количество	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.
	**	** ***	*** ***, **
	*	* ***	** ***, **
	*	** ***	** ***, **
	*	***	* ***, **
	**	* ***	** ***, **
	**	* ***	** ***, **
	*	** ***	** ***, **
	*	*** ***	*** ***, **
Итого стоимость оборудования офиса	×	×	*** ***, **

²¹

Таблица 12. Перечень основного оборудования офиса компании²²

Набор мебели состоит из стойки для приемной, набора мебели для персонала и директора. Внешний вид мебели представлен на следующих изображениях.

.....

Диаграмма 12. Стойка-ресепшн Forum (Россия).

.....

Диаграмма 13. Мебель для персонала Версия (Россия).

.....

Диаграмма 14. Мебель директора Delta System (Италия), стол для переговоров Vasanta (Россия)

4.3. Расходные материалы

Расходные материалы на деятельность предприятия приведены в следующей таблице.

Наименование	Норма на * мес., ед.	Цена, руб. за * ед.	Стоимость на офис, руб.
	*	* ** * *	* ** * *
	*	** ** * *	** ** * *
	*	* ** * *	* ** * *
	***	** *	** ** * *
	**	** *	** * *
	**	** *	** * *
	*	** * *	** * *
	*	* ** * *	* ** * *
ИТОГО	×	×	** ** * *

Таблица 13. Сводная таблица расходных материалов для организации работы офиса, руб./месяц

Закупки расходных материалов будут осуществляться на розничном и оптовом рынке Москвы по мере возникновения необходимости в объемах, достаточных для покрытия потребностей офиса компании.

4.4. Текущие расходы

Текущие расходы предприятия на обеспечение деятельности по проекту в первый месяц его реализации представлены в таблице ниже.²³

Статья текущих затрат	Сумма	Примечание
	** ** *	

²²

²³

	* ** *24	
	*** **	
	** **	
	** *25	
	** **	
	*** **	
—	** **	
—	** **	
—	** **	
—	** **	
	* **	
ИТОГО	* ** *	

Таблица 14. Сводные данные о текущих затратах и методах их расчета.

Себестоимость продукции консалтинговой компании определяется несколько иным способом, нежели себестоимость продукции производственных и финансовых фирм. Основное отличие состоит в том, что сырья как такового у компании не будет, основной потребляемый ресурс – информация, а в её обработке участвует практически только человеческий (умственный) потенциал, который тяжело поддается оценке. Следовательно, расчет себестоимости напрямую зависит от характера и содержания конкретного проекта и не может быть сведен к какой-либо универсальной формуле. То есть для каждого конкретного заказа необходимо будет производить индивидуальный подсчет себестоимости экспертным путем. При этом предполагается возможность в короткие сроки (*–* дня) на бесплатной для клиента основе произвести данный подсчет, чтобы потом предоставить в качестве обоснования назначенной цены за услугу.

4.5. Закупочная деятельность

Закупки расходных материалов будут осуществляться на розничном и оптовом рынке г. Москвы и МО по мере возникновения необходимости и в объемах, достаточных для покрытия потребностей предприятия.

5. Организация

5.1. Организационная структура

Организационная структура предприятия представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 15. Организационная структура предприятия

24
25

Таблица 17. Календарный план проекта

Строка	*КВ. ****	*КВ. ****	*КВ. ****	*КВ. ****	*КВ. ****	**** Г.
	** **					
	*** **					
	** **					
	*** **					
	** **					
			** **			
						* **
						** **
			*** **			
						** **
						*** **
ИТОГО	*** **		*** **			*** **

Таблица 18. Инвестиционные затраты, руб.

5.5. Правовые основы деятельности

Исходными условиями для разработки настоящего бизнес-плана определено, что финансирование реализации проекта осуществляется Инвестором, что обуславливает выбор организационно-правовой формы, в качестве которой может применяться общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество. Для указанных организационно-правовых форм может применяться общая система налогообложения (ОСН) или упрощенная система налогообложения (УСН). Избрана частная форма собственности, организационная форма - общество с ограниченной ответственностью. Управление обществом ведется на основании Устава и договора о создании ООО.

Исключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (Федеральный закон от * февраля **** г. № *-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Общее собрание участников вправе решать и любые иные вопросы, в случае отнесения их к компетенции собрания уставом Общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директор) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (например, директор и дирекция либо правление). Исполнительные органы общества подотчетны общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества.

Данная форма организации бизнеса представляет собой учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставной капитал которого разделён на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

В соответствии с п.* ст. ****.** НК РФ и п. *. ст. ***.** НК РФ, компании не запрещается применять УСН при расчётных показателях деятельности и используемом источнике финансирования проекта (частный инвестор). В этой связи, для целей расчетов принято допущение о применении упрощённой системы налогообложения при реализации рассматриваемого проекта. Объектом налогообложения будет служить доход, ставка – *%.

6. Финансовый анализ

6.1. Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Бюджет движения денежных средств, руб.).

Отрицательных значений денежных средств на конец периода не наблюдается, т.е. проект в достаточной мере обеспечен деньгами. Кроме того, избыточный денежный поток, который начинает формироваться с * квартала **** г., обеспечивает рост резерва денежной наличности, которая может быть использована для получения дополнительной прибыли или реинвестиций с целью развития новых направлений деятельности.

6.2. Прогнозный баланс

Прогнозный баланс рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Прогнозный баланс, руб.).

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса начинает накапливаться с *-ого квартала **** г. и стабильно растёт до конца периода планирования.

6.3. Бюджет доходов и расходов

Динамика доходов и расходов рассматриваемого проекта приведена в таблицах ** (Объем продаж, тыс. руб.), ** (Общие издержки по проекту, тыс. руб.).

6.4. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.).

Чистая прибыль принимает положительные значения также с * квартала **** г., убытков не наблюдается и в последующие годы, т.е. доходы полностью покрывают расходы и обеспечивают поток средств для самофинансирования проекта.

6.5. Налоговое окружение проекта

Исходными условиями для разработки данного бизнес-плана определено, что финансирование реализации проекта осуществляется за счёт инвестиций частного Инвестора, что обуславливает выбор организационно-правовой формы, в качестве которой может применяться общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество. Для указанных организационно-правовых форм может применяться общая система налогообложения (ОСН) или упрощенная система налогообложения (УСН).

В соответствии с п.* ст. ***.** НК РФ упрощенная система налогообложения не может применяться организациями, в которых доля участия других организаций составляет более **%.

В нашем случае Инвестор вкладывает личные средства в проект, а сумма доходов в ближайшие несколько лет не будет превышать установленный для УСН лимит. В этой связи, для целей расчетов принято допущение о применении упрощённой системы налогообложения при реализации рассматриваемого проекта.

Расчет налоговых выплат выполнен с использованием следующих показателей налогового окружения.

Вид налога	Ставка, %	База для уплаты	Периодичность
НДФЛ	**%	Фонд оплаты труда	ежемесячно
Единый налог	*%	Доход	ежеквартально

Таблица 19. Налоговое окружение проекта

Строка	*.****	*кв. ****Г.	*кв. ****Г.	*кв. ****Г.	*кв. ****Г.	*кв. ****Г.	**** год	**** год	**** год	*_*.*****
НДФЛ	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *
Единый налог				** ** *	** ** *	** ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *
ИТОГО	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *

Таблица 20. Налоговые платежи по проекту, руб.

.....

Таблица 21. Бюджет движения денежных средств, руб.

.....

Таблица 22. Прогнозный баланс, руб.

.....

Таблица 23. Объем продаж, руб.

.....

Таблица 24. Общие издержки по проекту, руб.

.....

Таблица 25. Отчёт о прибылях и убытках, руб.

7. Эффективность проекта

7.1. Финансовые показатели

Основные финансовые показатели проекта приведены в следующей таблице.

Строка	*кв. ****	**** год	**** год	**** год	**** год	*_*.*****
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %		** *	** *	** *	* ** *	* ** *
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %		** *	** *	** *	* ** *	* ** *
Чистый оборотный капи-	* ** * ** *	** * ** *	** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	** ** * ** *

тал (NWC), руб.						
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	** ***	** ***	** ***	** ***	*** ***	*** ***
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)		**	**	**	*	*
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)		**	**	**	**	**
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)		**	**	*	*	*
Суммарные обязательства к активам (TD/TA),%		**	**	**	*	*
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ),%		**	**	**	*	*
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM),%		***	***	***	***	***
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM),%		*	*	**	**	**
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM),%		*	*	**	**	**
Рентабельность оборотных активов (RCA),%	_***	**	**	***	**	**
Рентабельность внеоборотных активов (RFA),%	_* ***	***	**	***	* ***	* ***
Рентабельность инвестиций (ROI),%	_***	**	**	***	**	**
Рентабельность собственного капитала (ROE),%	_***	**	**	***	**	**

Таблица 26. Финансовые показатели

Рассмотрим данные показатели подробнее.

.....

7.2. Показатели эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, мес.	**
Прогнозный период, лет	*
Условия расчета	Учёт инфляции
Ставка дисконта, %	**%

Таблица 27. Параметры расчета экономической эффективности.

Если у Инициатора проекта и его партнеров не будет выработано единое видение по выбору ставки дисконтирования, можно ориентироваться на самые надежные ценные бумаги, учитывая при этом премию за риск.

Ориентируясь на самые надежные бумаги. По оценкам специалистов, к таким бумагам на сегодняшний день относятся государственные облигации, номинируемые в валюте (ОВВЗ или еврооблигации). При этом наиболее безрисковым активом на сегодняшний день являются еврооблигации с самым «дальним» сроком погашения (****, ****, ****):

- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск XI; данные госрегистрации: №СК-*-СМ-*** Минфин;
- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск VII; данные госрегистрации: №МК-*-СМ-*** Минфин;
- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск IX; данные госрегистрации: №МК-*-СМ-*** Минфин.

Расчет уровня безрисковой ставки дисконтирования по средней доходности трех выпусков, представлен в таблице **²⁶.

Выпуск	Доходность
Россия-****-*Г	*,***
Россия-****-*Г	*,***
Россия-****-**Г	*,***

Таблица 28. Доходность государственных облигаций²⁷

Таким образом, безрисковая ставка равна – *,***, с учетом доходности государственных облигаций со сроком погашения в **** году.

Кроме того, при расчете ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск».

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов рекомендуют учитывать три типа риска:

- страновой риск;
- риск ненадежности участников проекта;
- риск неполучения предусмотренных проектом доходов.

Страновой риск можно узнать из различных рейтингов, составляемых рейтинговыми агентствами и консалтинговыми фирмами. Он оценивается в баллах пофакторно.

Размер премии за риск, характеризующий ненадежность участников проекта, согласно «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция)», утвержденным Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК *** от **.**.**** г., не должен быть выше *%. В связи с высоким профессионализмом Инициатора проекта, премия за этот риск принимается равной *,*%.

Поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов относится к среднему уровню. Он оценивается в *%.

Расчет ставки дисконтирования приведен в таблице **.

Показатель	Уровень,%
Справочно:	
Номинальная безрисковая ставка	*,*
Расчет ставки дисконтирования	

²⁶

²⁷

Страновой риск	* *
– социально-политический	* *
– внутриэкономический	* *
– внешнеэкономический	* *
Ненадежность участников проекта	* *
Недополучение доходов	* *
Ставка дисконта	** *

Таблица 29. Расчет ставки дисконтирования.

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатель	Данные
Ставка дисконтирования, %	** **
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	** **
Чистый приведенный доход - NPV	* *** **
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** **

Таблица 30. Показатели эффективности проекта

.....

Диаграмма 16. График денежного потока (NPV)

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

Для проекта в целом:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода с учетом терминальной стоимости – *, *** млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс прибыльности проекта составляет *, **.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

7.3. Анализ безубыточности и чувствительности

Ниже представлены диаграммы анализа чувствительности проекта по двум критериям – NPV и период окупаемости.

.....

Диаграмма 17. Анализ чувствительности (NPV - руб.)

.....

Диаграмма 18. Анализ чувствительности (РВ - руб.)

Из данных диаграмм видно, что наибольшую чувствительность проект имеет к: изменению цены на услуги (падение на **% обеспечит рост периода окупаемости в *,* раза); изменению зарплаты персонала (**% рост также увеличит период окупаемости почти на * года).

Анализ безубыточности показывает, что устойчивость планируемого бизнеса становится приемлемой уже в первом квартале **** г.

Объём реализации услуг, меньше которых предприятие перестает быть прибыльным, представлен в таблице ниже.

Продукт	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
		* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *
Консультационная услуга	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *

Таблица 31. Точка безубыточности

Ниже графически представлено достижение точки безубыточности проекта в **** г. (* квартал последнего анализируемого периода проекта).

.....

Диаграмма 19. Диаграмма уровня безубыточности

Показатель операционного рычага позволяет достаточно быстро (без подготовки полного отчета о прибылях и убытках) определить, как повлияют изменения объема продаж на прибыль компании. Чтобы выяснить, на сколько процентов изменится размер прибыли, следует процентное изменение объема продаж умножить на уровень операционного рычага.

Продукт	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
		** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *
Консультационная услуга	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *	** ** *

Таблица 32. Операционный рычаг (раз)

Запас прочности проекта велик в абсолютном выражении. Запас финансовой прочности – это кромка безопасности предприятия. Расчет этого показателя позволяет оценить возможность дополнительного снижения выручки от реализации продукции в границах точки безубыточности. Поэтому запас финансовой прочности – это не что иное, как разница между выручкой от реализации и порогом рентабельности.

В нашем случае выручка предприятия, начиная с * квартала **** г. устойчиво растёт вместе с увеличением прибыльности проекта.

Продукт	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
		×	* ** ** *	×	* ** ** *	×	* ** ** *	×	* ** ** *	×

Консультационная услуга	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*- * ****
	*** **	* ** **	*** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **	*** **	* ** **

Таблица 33. Запас прочности, руб.

8. Анализ рисков

8.1. Организационный и управленческий риск

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск срыва сроков подбора и подготовки офиса компании;
- Риск ошибок в подборе персонала;
- Риск ненадлежащего качества координации текущей работы и срыва плана продаж;
- Риск отсутствия интереса к предлагаемым услугам;
- Риск неудачи при вхождении в рынок.

Риск срыва сроков подбора и подготовки офиса компании.

Риск ошибок в подборе персонала.

Риск ненадлежащего качества координации текущей работы и срыва плана продаж.

Риск отсутствия интереса к предлагаемым услугам.

Риск неудачи при вхождении в рынок.

8.2. Риск материально-технического обеспечения

Всё оборудование, услуги (связь, интернет) и расходные материалы, применяемые компанией в процессе оказания собственных услуг, широко представлены на рынке Москвы и области, и доступно для приобретения через различные торговые сети в любой момент времени. Средства на их приобретение учтены в выполненных расчетах эффективности проекта.

Таким образом, данные виды рисков отсутствуют.

8.3. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск неплатежей.

Риск недостатка финансирования проекта.

8.4. Экономические риски

К экономическим рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск существенного изменения в системе налогообложения;
- Риск колебания рыночных ставок и курсов валют.

Риск существенного изменения в системе налогообложения.

Риск колебания рыночных ставок и курсов валют.

Рассмотренные риски можно соотнесены по приоритетности. Для этого использовался метод ранжирования, основанный на присвоении рискам ранга в зависимости от оценки их влияния на проект: низким рискам присваивается ранг от * до *, средним – от * до *, высоким – от * до *, критичным – от * до **.

Параметр	Оценка
Риск ошибок в подборе персонала	*
Риск неудачи при вхождении в рынок	*
Риск колебания рыночных ставок и курсов валют	*
Риск отсутствия интереса к услугам	*
Риск неплатежей	*
Риск срыва сроков подготовки офиса компании	*
Риск качества координации текущей работы	*
Риск недостатка финансирования	*
Риск изменения в системе налогообложения	*

Таблица 34. Ранжирование основных качественных и количественных рисков.

В графической форме приоритетность внимания рискам представлена на рисунке **.

.....

Диаграмма 20. Распределение рисков

9. Приложения

Приложение *

Список крупнейших консалтинговых групп России по итогам **** года