



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СФЕРЕ БУХГАЛТЕРСКОГО КОНСАЛТИНГА И АУТСОРСИНГА.....	6
1.1 Анализ условий осуществления деятельности в области бухгалтерского аутсорсинга.....	6
1.2 Анализ доходов, расходов и финансовых результатов исследуемой организации.....	14
1.3 SWOT-анализ в сфере консалтинговых услуг.....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	27
Список использованных источников.....	30

## ВВЕДЕНИЕ

Консалтинг можно определить как деятельность, направленную на предоставление квалифицированными специалистами профессиональных консультаций владельцам и менеджерам бизнеса. Естественно, количество потенциальных клиентов консалтинговых фирм ограничено общим числом фирм, работающих на стабильной основе.

Российский рынок консалтинговых услуг является относительно новым, возникнув около 30 лет назад с переходом к рыночной экономике. За это время рынок консалтинговых услуг претерпел качественные изменения, а конкурентная среда ужесточилась с приходом крупных иностранных компаний. В условиях углубляющейся глобализации мировой экономики и прихода иностранных компаний в сектор бизнеса вопрос конкурентоспособности консалтинговых фирм, работающих на российском рынке, стал одной из ключевых проблем. Чтобы успешно конкурировать в современной деловой среде, консалтинговым фирмам необходимо анализировать конкурентную информацию наряду со своей основной деятельностью и оценивать собственные конкурентные преимущества, которые определяют их конкурентоспособность. В последние годы стремительное развитие рынка привело к появлению ряда попыток определить конкурентоспособность консалтинговых фирм и их положение среди других участников, что связано с ростом популярности различных методов ранжирования и конкурентных исследований. Последние в основном основаны на анализе материальных активов и поэтому не обладают полнотой и обоснованностью конкурентной позиции. В сегодняшних нестабильных экономических условиях спрос на консалтинговые услуги стал более избирательным. Компании предъявляют более высокие требования к консалтинговым фирмам и при выборе конкретной фирмы уделяют больше внимания ее положению среди конкурентов. Современные бизнес-лидеры признают, что в кризисные периоды часто необходимо прибегать к услугам специализированных консультантов.

В связи с этим автор считает, что сложившаяся экономическая ситуация на

национальном рынке и рынке консультационных услуг приведет к разработке новых подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью консалтинговых фирм.

Целью данного исследования является разработка путей совершенствования существующих методов стратегического управления конкурентоспособностью, применяемых в консалтинговых фирмах. Исходя из этой цели, были определены следующие задачи исследования:

- 1) Определить сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия; и
- 2) изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий; и
- 3) выявить особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг на основе анализа рынка управленческого консалтинга; и
- 4) проанализировать методические подходы к выявлению факторов конкурентоспособности и определить ключевые факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм
- 5) разработать рекомендации по оценке конкурентоспособности консалтинговых фирм; и
- 6) оценить конкурентоспособность на примере компании Graphene Inc.
- 7) разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы; 7) разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы
- 8) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности компании Graphene Inc.

Объектом исследования являются консалтинговые компании, работающие на российском рынке.

Объект исследования: процессы и методы управления конкурентоспособностью в консалтинговых компаниях.

Практическая значимость исследования Сформулированные по итогам исследования рекомендации могут быть использованы в действующих консалтинговых компаниях в качестве инструмента долгосрочного управления

конкурентоспособностью.

Сформулированные цели и задачи определили логическую структуру данной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

В исследовании были использованы следующие теоретико-методологические подходы: системный, междисциплинарный, ретроспективный, эволюционный, проблемный, процессный, пространственно-временной и т.д., а также комплекс общенаучных и специальных методов исследования: диалектический, анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнительный анализ и статистический анализ.

# 1 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СФЕРЕ БУХГАЛТЕРСКОГО КОНСАЛТИНГА И АУТСОРСИНГА

## 1.1 Анализ условий осуществления деятельности в области бухгалтерского аутсорсинга

Аутсорсинг - это передача на аутсорсинг определенных бизнес-функций или бизнес-процессов. Его важность обусловлена тем, что консалтинговые фирмы могут достичь своих целей, выполняя те функции, которые они умеют лучше всего. Использование консультационных услуг позволяет сократить внутренние расходы компании, а также обеспечить высокое качество работы.

Бухгалтерский аутсорсинг - это один из способов оказания бухгалтерской поддержки компаниям. Он предполагает передачу услуг по ведению бухгалтерского учета, бухгалтерского учета и отчетности аутсорсеру, например, аудиторской или консалтинговой компании. Аутсорсинг - это форма сотрудничества, когда компания-аутсорсер интегрируется в бизнес-процессы клиента как общая функциональная единица, оставаясь при этом организационно и юридически независимой.

Аутсорсинг может быть следующих видов

- Производственный аутсорсинг: когда компании передают на аутсорсинг функции производственного процесса;
- IT-аутсорсинг: когда компании передают функции по обслуживанию информационного программного обеспечения (например, конфигурирование оборудования, установка и обслуживание отдельных программ, консультирование пользователей); и
- Аутсорсинг бизнес-процессов: когда компании передают на аутсорсинг все или часть своих финансовых, кадровых, бухгалтерских и других функций.

Аутсорсинг в управлении бизнес-процессами широко используется за рубежом как средство снижения затрат. По мнению экспертов Института аутсорсинга, одной из самых больших областей, где аутсорсинг является одной из

развивающихся форм оптимизации хозяйственной деятельности, являются финансы и бухгалтерия.

По данным исследования, проведенного Американской ассоциацией менеджмента, 20% из 600 опрошенных компаний-респондентов передают на аутсорсинг часть своих финансовых и бухгалтерских операций; по данным на 2022 год, в США этот показатель составит 80 процентов [28].

Опрос, проведенный компанией среди 304 представителей экономических организаций в 14 странах, показал, что 63% респондентов передали одну или несколько функций своих бизнес-процессов. По данным экспертов, среди опрошенных в России этот показатель составляет 40% [28].

Российские бухгалтерские фирмы не являются членами какой-либо ассоциации, которая бы занималась учетом и анализом их деятельности. Наиболее полным и надежным источником информации является рейтинг журнала "Эксперт", который предоставляет информацию о результатах деятельности компаний по отраслям.

По их данным, общий доход бухгалтерских консультантов в России в 2022 году составит 9,6 млрд рублей, что составляет менее 0,01% ВВП страны. В США рынок бухгалтерского аутсорсинга эквивалентен 0,35% ВВП страны. Во Франции, ближайшей к России экономике, рынок бухгалтерских услуг в 2022 году составил 18,5 млрд руб. [28].

В последнее время рынок бухгалтерских услуг в России переживает устойчивый рост, что привело к появлению конкуренции на рынке бухгалтерских услуг. На рынок вышло значительное количество компаний, которые предлагают свои услуги по низким ценам.

Существует риск потерять существующих клиентов и не получить новых.

По мере увеличения количества консалтинговых фирм конкуренция на рынке усиливается. Одним из методов конкуренции является так называемый демпинг, когда товары, работы и услуги продаются по искусственно заниженным ценам. Раньше считалось, что демпинг ведет к убыткам. Сегодня, однако, более распространенным является продажа по ценам ниже среднерыночных. Целью демпинга является завоевание рыночной ниши, увеличение числа клиентов,

маркетинговые стратегии и т.д.

На рынке консультационных услуг ценообразование полного набора бухгалтерских услуг для МСП представлено на рисунке 1 [28].

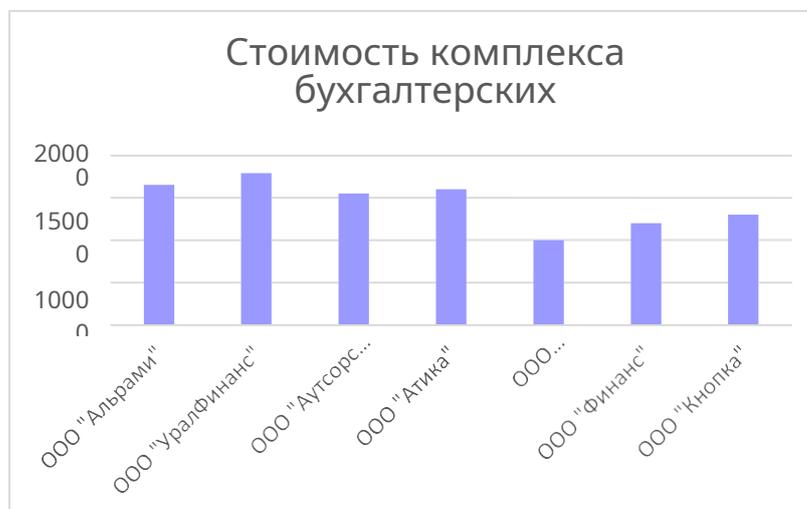


Рисунок 1 – Рост консалтинговых компаний в России, руб.

Как показывает анализ стоимости набора бухгалтерских услуг для МСП на рынке консалтинга, три из семи опрошенных консалтинговых компаний формулируют предложения ниже рыночных цен. Такой демпинг имеет место только в двух случаях: либо у них есть достаточные ресурсы, либо они экономят ресурсы. Наибольшему риску подвергаются сетевые компании, которые могут позволить себе и то, и другое. Малые и средние предприятия осуществляют демпинг за счет сокращения расходов.

Прямыми конкурентами компаний в секторе бухгалтерских услуг являются компании, оказывающие аудиторские услуги. При определенных условиях аудиторские фирмы могут оказывать услуги по бухгалтерскому и налоговому консультированию. Преимущество таких фирм в том, что они обладают большим опытом в различных областях права, что дает им больше возможностей для глубокого и всестороннего анализа проблем компании и выработки решений по их устранению.

Аудит, в отличие от вестационарного консультирования, регулируется законом № 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности".

Аудиторские услуги для компаний, которые должны быть проверены в соответствии со статьей 5 Закона № 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности", могут

оказывать только аудиторские фирмы. В целях повышения доверия покупателей и инвесторов компании, желающие подтвердить свою отчетность аудиторским заключением, пользуются услугами аудиторской компании. Консалтинговые фирмы имеют право оказывать услуги по бухгалтерскому и налоговому аудиту, за исключением выражения мнения о достоверности финансовой отчетности аудируемого лица.

Согласно статье 3 307-ФЗ "Об аудиторской деятельности", аудиторские фирмы должны быть членами саморегулируемой организации аудиторов.

В целях повышения качества аудиторских услуг рассматривается вопрос об ужесточении требований для входа на рынок аудита.

В связи с этим рынок бухгалтерских услуг будет находиться в наиболее благоприятном положении.

Для иллюстрации особенностей данного вида деятельности возьмем в качестве примера типичную организацию, работающую в сфере консультационных услуг. Пользователями бухгалтерских и консультационных услуг, предоставляемых товариществами с ограниченной ответственностью "Графин", являются закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, товарищества собственников жилья, некоммерческие партнерства, некоммерческие общественные компании, крестьянско-фермерские хозяйства, индивидуальные предприниматели, занимающиеся строительством, недвижимостью, розничной торговлей, общественным питанием, ремонтом и обслуживанием транспортных средств, юридические лица различных организационно-правовых форм.

Спектр предлагаемых услуг очень широк: компания ООО "Графин" занимается не только ведением бухгалтерского, полного бухгалтерского и налогового учета, но и восстановлением отдельных подразделений (например, основные бухгалтерские документы, кадровый учет, подготовка отчетности в государственные органы) и консультированием по отдельным вопросам в области бухгалтерского и налогового законодательства. Используемое программное обеспечение.

Специализированная программа 1С:Предприятие 8.3. Бухгалтерская группа,

состоящая из трех человек, является основным элементом для ведения уставной деятельности.

В ООО "Графин" управление основано на горизонтальной организационной структуре, т.е. трудовые отношения находятся на одном уровне. Все распоряжения сотрудникам исходят непосредственно от руководителя компании. Эта структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Графин»

В структуре бухгалтерской группы выделяют определенные участки бухгалтерского учета, за которыми закреплен определенный человек:

- материальный участок, отвечающий за сбор и учет приобретения товаров, работ, услуг, ввод первичной документации компании-заказчика;
- участок оплаты труда, отвечающий за кадровый учет компании-заказчика, учет расчетов с их работниками, государственными органами в рамках оплаты соответствующих налогов, а также составление соответствующей отчетности;
- прочий участок, отвечающий за учет остальных операций, подготовку к составлению отчетности.

Завершающую работу в составление бухгалтерской и налоговой отчетности клиента проводит руководитель ООО «Графин», выполняющий функцию главного бухгалтера.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Графин» по данным бухгалтерской финансовой отчетности за 2021-2022 гг. представлены в

таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Графин» за 2021- 2022 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	Отклонения (+;-)
			2021-2022 гг.
1. Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	1454	1487	33
2. Темп прироста выручки, %	-10,7	2,3	-
3. Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	1507	1464	-43
4. Темп прироста себестоимости, %	-7,4	-2,9	-
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	-53	23	76
6. Темп прироста прибыли от продаж, %	2550	-143	-
7. Чистая прибыль отчетного года, тыс. руб.	-106	-14	92
8. Темп прироста чистой прибыли, %	10,4	-86,8	-
9. Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	355	352	-3
10. Среднесписочная численность персонала, чел.	4	4	0
11. ФОТ, тыс. руб.	483,7	504,6	20,9
12. Затраты на рубль проданной продукции (работ, услуг), тыс. руб. (п.3/п.1)	1,036	0,985	-0,051
13. Производительность труда, тыс. руб. /чел. (п.1/п.10)	363,5	371,75	8,25
14. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, раз (п.1 /п.9)	4,096	4,224	0,128
15. Рентабельность продаж, % (п.5/п.1)	-3,645	1,547	5,192
16. Коэффициент текущей ликвидности	1,873	1,491	-0,382

Из таблицы 1 видно, что доходы от оказания услуг с 2021 по 2022 год демонстрируют неустойчивую тенденцию: по сравнению с 2021 годом доходы в 2022 году незначительно увеличились на 33 тыс. рублей, или на 2,3%.

Себестоимость оказания услуг в 2022 году по сравнению с 2021 годом

снизилась на 43 тыс. рублей, или на 2,9%.

Анализ чистой прибыли показывает, что она увеличилась на 92 тыс. руб. или на 86,8% в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Уровень затрат на рубль ниже, чем в рублях, что говорит о прибыльности предприятия.

Численность работников осталась неизменной с 2021 по 2022 год. Из-за снижения выручки и стабильности среднесписочной численности производительность труда снизилась до 363,5 THD/работник в 2022 г. В 2021-2022 гг. численность работников не изменилась, но на нее положительно повлияло положительное увеличение фонда оплаты труда.

Оборот оборотных активов имеет тенденцию к увеличению за счет доходов от объема оказанных услуг в течение 2021-2022 годов: он увеличился с 3 636 оборотов до 4 224 оборотов, что свидетельствует о более ранней оборачиваемости оборотных активов на четыре дня, что положительно влияет на финансовое положение компаний.

Операционная маржа, показатель эффективности затрат и ценообразования, в 2022 году увеличилась на 5,192%.

Коэффициент ликвидности снизился с 2,656 до 1,491 в 2021-2022 годах. Это свидетельствует о незначительном снижении сохранности краткосрочных обязательств предприятий по отношению к оборотным активам.

Таким образом, по результатам основных экономических показателей компании Graphene на 2021-2022 годы можно сделать вывод, что деятельность компании должна быть направлена в основном на снижение производственных затрат. Это можно объяснить тем, что себестоимость проданных товаров составляет более 98% от объема продаж в 2021-2022 годах. В свою очередь, это приводит к убыткам.

Сравнивая основные показатели деятельности Grafin Ltd с другими аналогичными консалтинговыми компаниями, не похоже, что Grafin Ltd является самой успешной. Однако это отставание отражает огромный потенциал в данном секторе.

Исходя из приведенных аспектов конкурентной среды в области

бухгалтерского консалтинга и аутсорсинга, представляется возможным систематизировать факторы риска финансово-хозяйственной деятельности с целью повышения эффективности управления процессом формирования финансовых результатов. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы риска финансово-хозяйственной деятельности в сфере бухгалтерского консалтинга и аутсорсинга

Факторы, оказывающие влияние на сферу бухгалтерского консалтинга	Возможные риски, влияющие на формирование финансовых результатов
Конкуренция между аудиторскими организациями, оказывающими сопутствующие аудиту услуги, и компаниями бухгалтерского аутсорсинга	Изменение законодательных требований, регламентирующих аудиторскую деятельность, расширяющих полномочия аудиторских фирм, влечет риск потери клиентов, подлежащих обязательному аудиту
Конкуренция внутри рынка бухгалтерских консалтинговых услуг (без учета аудиторских фирм, входящих в СРО)	Демпинговая ценовая политика конкурентов приводит либо к потере клиентов, либо к отрицательным финансовым результатам по заключенным с такими условиями сделкам
Снижение общего количества коммерческих организаций	Риск потери клиентов
Нестабильное финансовое положение существующих клиентов	Риск появления просроченной задолженности, нарушения баланса дебиторской и кредиторской задолженностей и необходимости увеличивать объемы заемных средств
Повышенные требования к квалификационным характеристикам персонала	Риск увеличения затрат на оплату труда для «удержания» высококвалифицированных специалистов или затрат на дополнительное обучение вновь принимаемых работников
Цифровизация процессов ведения бухгалтерского учета, составления отчетности и передачи данных	Риск увеличения затрат на программное обеспечение и его обслуживание

Далее рассмотрим более подробно особенности формирования финансовых результатов исследуемой организации в сочетании традиционных методов и методов стратегического анализа.

## **1.2 Анализ доходов, расходов и финансовых результатов исследуемой организации**

Финансовый результат работ и услуг - это сумма прибыли (или убытка), которую компания реализовала за отчетный период. Доходом от основной деятельности в данном случае является доход от бухгалтерских и консультационных услуг или иной деятельности компании. Расходы должны амортизироваться пропорционально доле выполненной работы в течение отчетного периода. Финансовые результаты признаются в соответствии с ПБУ 9/99 "Доходы организации" и ПБУ 10/99 "Расходы организации".

Анализ затрат помогает определить эффективность затрат, установить цены на определенные услуги, применять информацию о будущих затратах, корректировать и контролировать затраты и даже планировать уровень прибыли.

Выручка и затраты от продажи бухгалтерских и консультационных услуг и другие финансовые результаты определяются ежемесячно для определения конечных финансовых результатов ООО "Графин", исследуемой организации. Ежемесячно проводятся процедуры закрытия счетов для составления и определения окончательных финансовых результатов за текущий отчетный период. Процедура определения конечных финансовых результатов ООО "Графин" состоит из нескольких этапов.

Первым этапом является отражение выручки от оказания бухгалтерских и консультационных услуг ООО "Графин" и расходов, связанных с их выполнением, на счете "обороты".

Доходы (выручка) от оказания бухгалтерских и консультационных услуг являются доходами от обычных видов деятельности и отражаются в бухгалтерском учете на дату заключения договора на оказание услуг; в бухгалтерском учете ООО "Графин" эти доходы отражаются по кредиту счета 90.01 "Выручка".

Любая деятельность компании осуществляется при наличии достаточных ресурсов. Оказание услуг напрямую связано с авансовыми платежами, которые формируют себестоимость оказанных услуг. Для этого используется счет 20

"Основное производство", который включает амортизацию нематериальных активов (веб-сайтов), расходы на оплату труда, отчисления на социальное страхование, расходы на аренду и уборку офиса, канцелярские принадлежности, услуги электронного документооборота, телекоммуникационные и интернет-услуги, почтовые расходы, расходы на обслуживание компьютерной техники, информационные, консультационные и юридические услуги, расходы на продвижение веб-сайта и рекламу. В конце месяца совокупная себестоимость продаж списывается в дебет счета 90.02 "Себестоимость продаж".

Заключительным моментом в определении финансового результата ООО "Графин" от продажи бухгалтерских и консультационных услуг является ежемесячное сравнение валовых дебетов счета 90.01.

Заключительным моментом в определении финансового результата ООО "Графин" является ежемесячное сравнение суммарных кредитуемых продаж на счете 90.01 "Продажи" с дебетуемыми продажами на счете 90.02 "Себестоимость продаж", после чего разница в продажах признается на счете 90.09 "Прибыль или убыток от продаж". Финансовый результат от продажи оказанных услуг отражается на счете 99 "Прибыли и убытки".

Второй этап - учет доходов и расходов от прочей деятельности, для этого используется комбинированный счет 91 "Прочие доходы и расходы" с разбивкой по субсчетам, утвержденным в данном счете.

На 2021-2022 финансовый год в состав прочих доходов компании "Графин" входят следующие поступления

- Проценты, полученные от банков по остаткам на расчетном счете, соответствующем счету 51 "Расчетный счет";

штрафы, пени и неустойки, уплаченные за нарушение условий договоров, соответствующие счетам 60 "Расчеты с поставщиками", 62 "Расчеты с покупателями" и 76 "Расчеты с разными дебиторами и кредиторами" на сайте -.

Суммы начисленных обязательств, по которым истек срок исковой давности, соответствуют -, счету 60 "Расчеты с поставщиками" и счету 62 "Расчеты с покупателями".

Прочие расходы ООО "Графин" за 2021-2022 годы представлены следующим

образом:

-, счета 60 "Расчеты с поставщиками", 62 "Расчеты с покупателями" и 76 "Расчеты с разными дебиторами и кредиторами" соответствуют штрафам, пеням и неустойкам за нарушение условий договоров;

-, 60 "Расчеты с поставщиками" и 62 "Расчеты с покупателями" соответствуют сумме дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности.

Налоговые и другие обязательные платежи в бюджет в установленном законом порядке, корреспондирующие со счетом 68 'Зачет налогов и государственных сборов'. Последним шагом в определении финансового результата прочей деятельности "Графина" является сравнение общей суммы продаж по кредиту счета 91.01 "Прочие доходы" с общей суммой продаж по дебету счета 91.02 "Прочие расходы" и признание разницы на счете 91.09 "Сальдо прочих доходов и расходов". В результате финансовый результат прочих доходов и расходов признается на счете 99 "Прибыли и убытки".

Третий и последний шаг является заключительным. Третий шаг - это определение окончательной отчетности с учетом применимого налогового режима. В соответствии с общим порядком, счета уменьшаются на сумму налога на прибыль. Однако многие компании в этом секторе используют упрощенную систему налогообложения.

Многие компании используют упрощенную систему налогообложения (УСН), в которой вместо налога на прибыль отражается сумма фактически уплаченного налога в соответствии с УСН.

Упрощенная система налогообложения предусматривает замену НДС с продаж, налога на прибыль и налога на имущество по балансовой стоимости единым специальным налогом; статья 346.14 НК РФ позволяет налогоплательщикам выбирать налогооблагаемые "доходы" по ставкам от 1% до 6% или "доходы минус расходы" по ставкам от 5% до 15% и предусматривает возможность выбора налогоплательщиками ставок от 1% до 15%. Согласно Закону Московской области "Об установлении налоговых ставок Московской области при применении упрощенной системы налогообложения для отдельных

налогоплательщиков", ставки "доходы" и "доходы минус расходы" составляют 6% и 7% соответственно [3]. Такая система налогообложения позволяет компаниям признавать доходы от предпринимательской деятельности как по высокой (торговля, производство), так и по низкой (услуги) части расходов. Пунктом 12 статьи 346 Федерального налогового кодекса РФ установлены условия применения упрощенной системы налогообложения, в том числе ограничения по персоналу, доходам и остаточной стоимости основных средств.

Компания "Графин" применяет упрощенную систему налогообложения по принципу "доходы минус расходы". Начисление налогов, связанных с применением упрощенной системы налогообложения, отражается по дебету счета 99 "Прибыли и убытки" и кредиту счета 68.12 "Налоги по упрощенной системе налогообложения".

Результаты анализа прибыли до налогообложения представлены в таблицах 3 и 4.

В 2022 финансовом году убыток до налогообложения увеличился на 11 тыс. рублей (13,8%) по сравнению с 2021 финансовым годом за счет резкого снижения прибыли от продаж на 55 тыс. рублей (2750%). Однако в то же время убыток от прочих операций снизился на 44 тыс. рублей или на 53,7%. Увеличение рентабельности продаж на 60,7% свидетельствует об улучшении качества прибыли до налогообложения.

Таблица 3 – Анализ прибыли (убытка) до налогообложения

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
1. Прибыль (убыток) от продаж	2	-2,5	-53	58,2	-55	60,7	-2650	-2750
2. Прибыль (убыток) от прочей деятельности	-82	102,5	-38	41,8	44	-60,7	46,3	-53,7
3. Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.1 + стр.2)	-80	100	-91	100	-11	-	113,8	13,8

Таблица 4 – Анализ прибыли (убытка) до налогообложения

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
1. Прибыль (убыток) от продаж	-53	58,2	23	1150	76	1091,8	-43,4	-143,4
2. Прибыль (убыток) от прочей деятельности	-38	41,8	-21	-1050	59	-1091,8	55,3	-44,7
3. Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.1 + стр.2)	-91	100	2	100	93	-	-2,2	-102,2

Разница между темпами роста прибыли от продаж (-2650%) и прибыли до налогообложения (113,8%) и снижение доли прибыли от продаж в прибыли до налогообложения (60,7%) свидетельствуют об ухудшении качества прибыли.

В 2022 году по сравнению с 2021 годом прибыль до налогообложения увеличилась на 93 тыс. рублей (102,2%) за счет увеличения прибыли от продаж на 76 тыс. рублей (143,4%) и снижения убытков от прочих операций на 59 тыс. рублей (44,7%). Рост прибыли от продаж на -43,4% отстает от роста прибыли до

налогообложения на -2,2%, а снижение доли прибыли от продаж в прибыли до налогообложения на -1091,8% свидетельствует об ухудшении качества прибыли.

Далее основные источники прибыли (убытка) до налогообложения анализируются отдельно для прибыли (убытка) от продаж и прибыли (убытка) от прочих операций.

Результаты анализа прибыли (убытка) от продаж представлены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 – Анализ прибыли (убытка) от продаж

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста,
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
1. Выручка	1629	100	1454	100	-175	-	89,3	-10,7
2. Себестоимость продаж	1627	99,9	1507	103,6	-120	3,7	92,6	-7,4
3. Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Прибыль (убыток) от продаж (стр.1 - стр.2 - стр.3 - стр.4)	2	0,1	-53	-3,6	-55	-3,7	-2650	-2750

В 2022 г. по сравнению с 2021 г. сумма прибыли от продаж снизилась на 55 тыс. руб., или на 2750 %, в результате снижения выручки от продаж на 175 тыс. руб., или на 10,7 %, и снижения себестоимость продаж на 120 тыс. руб., или на 7,4 %.

Уменьшение удельного веса суммы прибыли от продаж в выручке на 3,7 % констатирует снижение эффективности текущей деятельности ООО «Графин», вследствие невыполнения условия оптимизации прибыли от продаж, которое предусматривает опережение темпа роста полной себестоимости реализованных услуг, равного 92,6 %, темпа роста выручки, равного 89,3 %.

Таблица 6 – Анализ прибыли (убытка) от продаж

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %		
1. Выручка	1454	100	1487	100	33	-	102,3	2,3
2. Себестоимость продаж	1507	103,6	1464	98,5	-43	-5,1	97,2	-2,8
3. Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Прибыль (убыток) от продаж (стр.1 - стр.2 - стр.3 - стр.4)	-53	-3,6	23	1,5	76	5,1	-43,4	-143,4

В 2022 году по сравнению с 2021 годом убыток от продаж снизился на 76 000 рублей (143,4%) за счет увеличения выручки от продаж на 33 000 рублей (2,3%), а себестоимость продаж снизилась на 43 000 рублей (2,8%).

Увеличение удельного веса прибыли от продаж в процентах от оборота на 5,1% означает, что условия для оптимизации прибыли от продаж были выполнены.

и не быстрее, чем темп роста продаж в 102,3%. Это свидетельствует о повышении эффективности текущей деятельности компании Graphene.

В следующем разделе анализируется прибыль (убыток) от прочей деятельности, которая является одним из источников прибыли (убытка) до налогообложения. Результаты анализа прибыли (убытка) от прочих операций представлены в таблицах 7 и 8.

В результате проведенных расчетов финансовый результат от прочей деятельности в 2021-2022 годах определяется показателем убытка: В 2021 году за счет снижения прочих расходов на 46 000 рублей (54,8%) и прочих доходов на 2 000 рублей (100%) убыток от прочей деятельности уменьшился на 44 000 рублей (53,7%) по сравнению с 2021 годом.

Таблица 7 – Анализ прибыли (убытка) от прочей деятельности

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста,
	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %		
1. Доходы от прочей деятельности, всего, в том числе:	2	100	-	100	-2	-	100	-
1.1. Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2. Проценты к получению	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. Прочие доходы	2	100	-	-	-2	-	100	-
2. Расходы, связанные с прочей деятельностью, всего в том числе:	84	100	38	100	-46	-	45,2	-54,8
2.1. Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2. Прочие расходы	84	100	38	100	-46	-	45,2	-54,8
3. Прибыль от прочей деятельности (стр.1- стр.2)	-82	-	-38	-	44	-	46,3	-53,7

Таблица 8 – Анализ прибыли (убытка) от прочей деятельности

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста,
	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %		
1. Доходы от прочей деятельности, всего В том числе:	-	100	-	100	-	-	-	-
1.1. Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 8

2. Расходы, связанные с прочей деятельностью, всего в том числе:	38	100	21	100	-17	-	55,3	-44,7
2.1. Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2. Прочие расходы	38	100	21	100	-17	-	55,3	-44,7
3. Прибыль от прочей деятельности (стр.1- стр.2)	-38	-	-21	-	17	-	55,3	-44,7

В 2022 г. по сравнению с 2021 г. сумма убытка от прочей деятельности уменьшилась еще на 17 тыс. руб., или на 44,7 %, за счет полного снижения прочих расходов.

Следующим этапом в анализе финансовых результатов является анализ чистой прибыли (убытка). Результаты анализа чистой прибыли (убытка) представлены в таблице 9 и в таблице 10.

Таблица 9 – Анализ чистой прибыли (убытка)

Показатель	2021г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %		
1. Прибыль (убыток) до налогообложения	-80	83,3	-91	85,8	-11	2,5	113,8	13,8
2. Текущий налог на прибыль	16	16,7	15	14,2	-1	-2,5	93,8	-6,2
3. Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Чистая прибыль (убыток) (стр. 1 - стр. 2 - стр.3 + стр. 4 - стр. 5)	-96	100	-106	100	-10	-	110,4	10,4

Это связано с увеличением убытка до налогообложения на 11 тыс. рублей (13,8%) и уменьшением текущего налога на прибыль на 1 тыс. рублей (6,2%).

Это связано с увеличением убытка до налогообложения на 11 тыс. рублей

(13,8%) и уменьшением текущего налога на прибыль на 1 тыс. рублей (6,2%).

В 2022 году по сравнению с 2021 годом чистый убыток уменьшился на 92 тыс. рублей (13,8%), а чистый налог на прибыль уменьшился на 1 тыс. рублей (6,2%).

Убыток до налогообложения увеличился на 93 тыс. рублей (102,2%), а чистый налог на прибыль - на 1 тыс. рублей (6,7%), что привело к снижению на 92 тыс. рублей (86,8%).

Анализ общих финансовых результатов деятельности ООО "Графин" за период 2021-2022 гг. нецелесообразен, так как прочие факторы, определяющие формирование чистой прибыли, т.е. результаты от переоценки основных средств и результаты от прочей деятельности, не включенные в чистую прибыль, равны сумме чистой прибыли.

Таблица 10 – Анализ чистой прибыли (убытка)

Показатель	2021 г.		2022 г.		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста %
	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.	Уд. вес, %		
1. Прибыль (убыток) до налогообложения	-91	85,8	2	-14,3	93	-100,1	-2,2	-102,2
2. Текущий налог на прибыль	15	14,2	16	114,3	1	100,1	106,7	6,7
3. Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Чистая прибыль (убыток) (стр. 1 - стр. 2 - стр.3 + стр. 4 - стр. 5)	-106	100	-14	100	92	-	13,2	-86,8

Поскольку ООО "Графин" не является акционерным обществом, анализ базовой и разводненной прибыли (убытка) на акцию недоступен. Таким образом, по результатам расчетов можно сделать следующие выводы

ООО "Графин" необходимо разработать новую стратегию развития и изменить систему учета и анализа финансовых результатов.

Большинство основных экономических показателей характеризуются отрицательными значениями, что свидетельствует об убыточности данной компании.

### 1.3 SWOT-анализ в сфере консалтинговых услуг

SWOT-анализ как метод исследования рынка для компаний был впервые представлен в 1963 году профессором Кеннетом Эндрюсом на Гарвардской конференции по деловой политике.

SWOT - это комбинация слов Strengths, Weaknesses, Opportunities и Threats; цель SWOT-анализа - определить внутренние факторы - сильные и слабые стороны компании - и внешние факторы - возможности и угрозы на рынке. Это внутренние факторы [28, с. 101].

Факторы внутренней среды - это факторы, на которые может повлиять сама компания. Факторы внешней среды - это факторы, которые не регулируются и не контролируются компанией, но подвержены влиянию извне. Основные элементы SWOT-анализа представлены на рисунке 5.

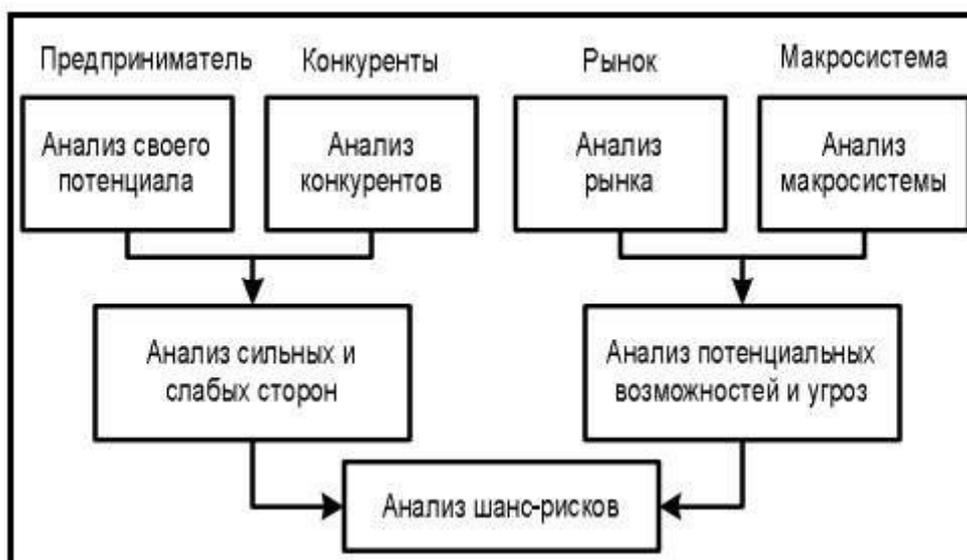


Рисунок 5 – Основные элементы SWOT-анализа

Объектом SWOT-анализа является не только сама компания, но и отдельная отрасль экономики, города, научная сфера и т.д. На основе SWOT-анализа компания должна максимально использовать свои сильные стороны, осилить слабые стороны, воспользоваться благоприятными возможностями и

защититься от потенциальных угроз.

Основной задачей SWOT-анализа является вывод описательного характера относительно ситуации, в отношении которой необходимо принять какое-то решение без каких-либо рекомендаций.

Матрица SWOT-анализа ООО «Графин» представлена в таблице 11. Результаты SWOT-анализа ООО «Графин» представлены на рисунке 6.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа ООО «Графин»

Сильные стороны (С)	Слабые стороны (Т)
Высококвалифицированный персонал	Не налаженные каналы сбыта своих услуг
Стабильная клиентская база	Зависимость от поставщиков
Удобное географическое расположение	Отсутствие гибкой стратегии ценообразования

Высокое качество обслуживания	Узкий ассортимент предоставляемых услуг
Наличие интернет-сайта и отзывов о компании	Слабая представленность на рынке
Возможности (В)	Угрозы (У)
Расширение ассортимента предоставляемых услуг	Значительное число конкурентов на рынке
Введение налоговых льгот как способ снижения обязательств компании	Внедрение технологий в отрасль
Изменение законодательства в сфере налогообложения, следовательно, увеличение покупательского спроса	Экономический кризис
Появление новых партнеров на рынке	Ценовая конкуренция
Использование рекламных компаний	Изменение ценообразования у поставщиков

Итак, выявленные в ходе SWOT-анализа сильные и слабые стороны ООО «Графин», а также комбинация внешних факторов (возможностей и угроз) с преимуществами и недостатками компании, помогают определить такие параметры, которые помогут достичь поставленных целей в увеличении финансовых результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования различных подходов к определению финансовых результатов деятельности хозяйствующих организаций и порядка их формирования приводят к следующим выводам:

- В научной литературе финансовые результаты рассматриваются как общий показатель эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, однако авторская трактовка различается в зависимости от целей исследования и направленности практического применения теоретических положений;

- Основные методологические принципы, формирующие финансовые результаты и устанавливающие единый формат отчетности для целей бухгалтерского и налогового учета, определены в налоговом законодательстве, положениях по бухгалтерскому учету и других нормативных документах.

Доходы" и "расходы" компании строго определены для каждого отчетного периода;

- Основным принципом расчета прибыли (убытка) как в бухгалтерском, так и в налоговом учете является применение метода начисления, согласно которому доходы и расходы признаются в том отчетном периоде, в котором они фактически понесены, независимо от оплаты;

- Для получения достоверных финансовых результатов за отчетный период при подготовке налоговых деклараций и финансовых отчетов также должно соблюдаться требование соответствия понесенных расходов и полученных доходов;

- Несмотря на значительное совпадение принципов и методов, используемых в бухгалтерском учете и налогообложении, существуют некоторые различия в требованиях к классификации и признанию доходов и расходов.

Это отражается в необходимости корректировки чистой прибыли при подготовке финансовой отчетности на сумму фактически уплаченного

корпоративного подоходного налога;

- Сравнивая российские GAAP с международными GAAP, можно отметить существенные различия в признании доходов и соответствующих расходов, что может создать трудности для российских компаний при переходе на МСФО;

- Анализ финансовых результатов основан на общепринятых методах в соответствии с форматом "Отчета о финансовых результатах", утвержденным Министерством финансов Российской Федерации. Это ограничивает рамки исследования, но обеспечивает сопоставимость данных для статистического мониторинга и дезагрегирование информации по отраслям и регионам.

Систематизированы факторы риска финансово-хозяйственной деятельности с целью повышения эффективности управления процессом формирования финансовых результатов, в том числе конкуренция между аудиторскими фирмами и бухгалтерскими аутсорсинговыми компаниями, оказывающими сопутствующие аудиту услуги, а также конкуренция на рынке бухгалтерских консультационных услуг.

Был проведен анализ "отчета о финансовых результатах" анализируемого предприятия "Графин", который выявил убыточность данной компании путем выявления отрицательных значений по ряду ключевых экономических показателей. Помимо традиционных методов анализа, таких как прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль, был проведен анализ сильных и слабых сторон компании "Графин" с целью стратегического планирования дальнейшей деятельности.

Была разработана модель интегрированного анализа финансовых результатов. Модель основана на сочетании методов анализа "финансового отчета" и "финансового отчета".

Модель основана на сочетании методологии SWOT-анализа с "отчетами о финансовых результатах" бизнес-организаций.

Она представляет собой комбинацию следующего. Использование SWOT-анализа в качестве дополнения к традиционному анализу значительно расширяет возможности исследования вопросов конкурентоспособности для консалтинговых компаний: SWOT-анализ позволяет не только отслеживать динамику изменения

отдельных составляющих финансовых показателей - доходов и расходов, но и выявлять влияние внешних и внутренних факторов на эти изменения, а также позволяет разрабатывать новые перспективные планы по снижению рисков.

## Список использованных источников

1. Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в банке. - М.:Московская финансово-промышленная академия. 2009. – 235 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. – 647 с.
3. Антипов, Ю. А., Балашов А.А. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю. А. Антипов, А. А. Балашов. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
4. Антонова Н.С. Поиск и создание конкурентных преимуществ как инструмент привлечения и удержания клиентов / Н. С. Антонова. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
5. Баранова, Т. Ю. Корректировка маркетинговой стратегии в условиях кризиса: методика создания дополнительных конкурентных преимуществ. // Индустриальный и b2b маркетинг. - № 2. – С. 10-11.
6. Баранчеев, С. В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / , С. В. Баранчеев URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
7. Береговая Ирина Борисовна К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya>
8. Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
9. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М.: Инфра, 2002. 540 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2005. – 296 с.
11. Власова, Ж. И. Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке // Инновации. 2006. С. 15-20

12. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью – СПб.:Гриф УМО ВО. 2017. – 456 с.
13. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина паблишер, 2014. 620 с.
14. Джонсон, Дж., Шоулз, К., Уиттингтон.Р Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание– М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
15. Зябриков, В. В. Общий менеджмент: курс лекций. 2-е изд., исправленное и дополненное. Курс лекций. Санкт-Петербургский Университет. Экономический факультет – СПб.: ОЦЭиМ, 2007 – 240 с
16. Казаков, М. В. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства. / М. В. Казаков. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
17. Капинос Д.Е. Как «убить» консалтинговую компанию. — Стратегический менеджмент, № 3 - М.: Издательский дом «Гребенников», 2015. - С. 178-189
18. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд. М.: Проспект, 2013. – 506 с.
19. Крахмалева А. Инновационный инструмент управления конкурентоспособностью предприятия // Менеджмент инноваций. – 2014. - № 4. – С. 294-317
20. Фаэй, Л., Рэндел Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е изд. – М.: Альпина паблишер 2015 – 608 с.
21. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг – М.: Гриф УМО ВО. 2017. – 350 с.
22. Лобода, Л. Н. Создание стратегических конкурентных преимуществ на рынке консалтинга. \ \ Маркетинг и маркетинговые исследования. М.: «Издательский дом Гребенникова». 2006. № 1. - С. 10-20
23. Маасаки, И., Кайдзен Г. Путь к снижению затрат и повышению /. И. Масааки ; Пер. с англ. -М.: «Альпина Бизнес Букс», 2013.- 346 с.

24. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2011. – 224 с.
25. Малова, И. В. Управление конкурентоспособностью: комплексный подход / И. Малова // Менеджмент качества. - 2013. № 2. - С. 84-92
26. Мацусита, К. Философия менеджмента.-М.: Альпина паблишер. 2016 – 188 с.
27. Новикова, Н. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 1. – С. 32-37
28. Погонев, С. В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya>
29. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес-Букс, 2011. – 454 с.
30. Расиел, И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. 7 изд. – М.: Альпина паблишер. 2012. – 375 с.
31. Рыбкин А. Корпоративное обучение как фактор конкурентоспособности организации // Управление человеческим потенциалом, 2005. № 2. С. 32 – 37
32. Старцев, П. В. Анализ подходов к сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «Конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. №16 (262). – С. 4-11
33. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., СПб.: Виллиамс, 2005.- 320 с.
34. Фасхиев, Х. А., Крахмалева А. В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник УГАТУ. 2015. №1 (67). – С. 278-294
35. Фелан, К. Простите, я разрушил вашу компанию: почему бизнес консультанты - это проблема, а не решение – М.: Альпина паблишер 2014. – 224 с.

36. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка проблемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016. С. 34 -41
37. Чернышова, Т. Н., Бабешкова Е. В. Корпоративное обучение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // *Oeconomia et Jus*. 2017. №4. – С. 104 -109
38. Шевченко С. А., Кузьмина, М. И., Мерзликина Г. С. Экономическое развитие бизнеса : монография / Кузьмина М. И., Мерзликина Г.С., Могхарбел Н.О., Семенова Г.В., Шевченко С.А., Шмидт Л.А.; под ред. Г.С. Мерзликиной; ВолгГТУ. - Волгоград, 2014. - 147 с.
39. Эдерштайм, Э., Бауэр М., Основатель McKinsey & Company. 4-е изд. – М.: Альпина паблшер. 2016 – 387 с.
40. Якокка, Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 505 с.
41. Chandler, A. Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise. – Cambridge  
Saloner, G.Shepard, A. Strategic management. – N.Y., 2001