



Руководитель компании "Питер-Консалт" Кручинецкий Сергей Михайлович сказал такую фразу «Недавно потенциальный заказчик оптимизации бизнес-процессов в очередной раз задал мне вопрос об ответственности бизнес-консультанта за результаты своего труда. Я в очередной раз стал объяснять, что ответственность консультанта ограничивается качеством того результата, ради которого его наняли. Например, если консультанта наняли на оптимизацию бизнес-процессов, он отвечает за качественную разработку оптимизированных описаний и не более того».[\[1\]](#)

Это в идеале. Попробуем разобраться, чем все же рискует консультант, когда берется за проект.

В учебном пособии «Основы HR-консалтинга» (Л.И. Грацианова Handbook. по дисциплине. «Основы HR-консалтинга») описаны характерные конфликтогенные факторы, повышающие степень риска консультанта при взаимодействии с клиентом. Например, нередко консультант оказывается в сложной ситуации: с одной стороны проблема в клиентской компании стоит настолько остро, что решение ее требует значительных сроков и ресурсов. Руководитель из-за недостаточной компетентности не осознает масштабы угрозы, но есть вероятность, что при неэффективности предпринятых полумер вина ляжет на консультанта. С другой стороны, попытки консультанта предложить широкомасштабные меры могут привести к тому, что заказчик заподозрит консультанта в «сгущении красок» с целью продлить сотрудничество и получить наибольшую материальную выгоду.

Консультант делит с клиентом ответственность за результаты совместной работы, предупреждая его о пределах собственного влияния на ситуацию, о возможностях самого клиента и о роли дополнительных факторов в достижении ожидаемого эффекта от проекта.[\[2\]](#)

В журнале «Управление компанией» в статье «Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок» авторы анализируют влияние рисков на исход консалтингового проекта. По их мнению, в большей мере рискует консультант, а не заказчик. Если заказчик может судить о качестве выполняемых консультантами работ только по материалам рекламного характера, то судить о намерениях, опыте и добросовестности самого заказчика привлекаемый

консультант может только по косвенным признакам. Все это и порождает области вероятного действия неблагоприятных факторов и нежелательных событий. Авторы считают, что исход консалтингового проекта влияют три результирующих фактора: качество реализации, сроки и стоимость проекта. И если происходит хотя бы одно из неблагоприятных событий, риск наступления которого не предусмотрен и не "застрахован" в проектной документации и действиях участников проекта, то это событие в какой-либо комбинации отразится на результирующих факторах. Либо сроки сдвинутся, либо дорого обойдется, либо результаты проекта не будут соответствовать поставленным задачам, а значит, проект провален.[\[3\]](#)

Представление о рисках консультанта можно получить из таблицы.

Таблица

Аспекты действий по снижению основных рисков на действия консультантов [\[4\]](#)

Наименование риска	Качество	Сроки		Аспект снижения
		Бюджет	Жет	
Отсутствие взаимосвязи между действиями разных служб консультанта при подготовке проекта	+			Организационный
Отсутствие договора или предоплаты, покрывающей этот риск	+	+	+	Организационный
Недостаточная квалификация консультантов (соисполнителей)	+		+	Организационный
Отсутствие в договоре положений, четко определяющих состав и результаты работ	+	+	+	Организационный

Отсутствие в договоре положений, четко определяющих сроки и бюджет работ	+	+	+	Правовой
Неэффективная координация рабочей группы в процессе выполнения проекта	+	+	+	Правовой
Отсутствие в договоре положений об охране авторских прав консультантов	+			Правовой

Продолжение таблицы

Наименование риска	Качество	Сро Бюд		Аспект снижения	
		ки	жет		
Недостаточный опыт менеджера проекта по ведению проектов	+			Организационный	
Отсутствие регламента взаимодействия между исполнителями	+	+		Правовой	
Отсутствие взаимодействия с заказчиком, с одной стороны, и непонимание необходимости взаимодействия с консультантом, с другой стороны	+	+		Правовой	
Отсутствие процедуры проведения согласований, доработок и принятия работ	+	+		Правовой	
Неправильное определение объема, состава и последовательности работ			+	+	Организационный

Использование непроверенных/неизученных методологий		+	+	Технологический
Отсутствие необходимой технической базы	+		+	Технологический
Неверная оценка необходимых финансовых ресурсов	+		+	Организационный

Из таблицы видно, что 40% рисков могут быть минимизированы путем отработки правовых аспектов, еще 40% - путем решения организационных вопросов и оставшиеся 20% - могут быть сведены на «нет» тщательностью отработки и соблюдения технологии процесса.

Непременным условием для снижения рисков консультанта, я считаю, необходимость еще до начала переговоров о сотрудничестве составить свою «карту переговоров», включив в нее принципиальные вопросы для обсуждения и предусмотрев альтернативные варианты предложений на случай несовпадения мнений.

Но еще одним риском консалтингового консультанта, не указанным в перечне типовых рисков, я считаю, является то, что консалтинговая деятельность на сегодня вызывает немало вопросов у налоговых органов.

«Но я-то не собираюсь уклоняться от налогов и хочу честно работать!», – скажет консультант.

Однако он может случайно попасть под подозрение, поскольку малейшая ошибка при составлении договора, выборе круга клиентов может навлечь подозрение налоговиков. Немало индивидуальных предпринимателей ведет бизнес в сфере консалтинговых услуг. Особенно распространены в нашей стране услуги в области бухгалтерской и юридической поддержки бизнеса, маркетинговых и социальных исследований. Популярность консалтинга объясняется, прежде всего, желанием фирм-клиентов создать для себя конкурентные преимущества за счет привлечения специалистов максимально высокого уровня. Вместе с тем любые операции по оказанию услуг всегда обращают на себя особое внимание со стороны налоговых органов, и не только их.

«Узким местом» договора оказания услуг, порождающим особый интерес проверяющих органов, является невозможность увидеть, пощупать или взвесить их результат. При этом договор оказания услуг подразумевает наличие минимум двух сторон: лица, совершающего действия, и лица, получающего от этих действий выгоду. Именно из-за трудности измерения конечного результата услуги стали, с одной стороны, эффективным способом ухода от налогов, а с другой, именно из-за этой эффективности, стали привлекать максимум внимания со стороны проверяющих органов услуги как способа «оптимизации».

Наиболее распространены два способа уклонения от уплаты налогов с помощью договора возмездного оказания услуг. Первый из них направлен на уклонение от уплаты налога на прибыль путем увеличения затрат на производство и вывода с предприятия наличных денежных средств через подставного индивидуального предпринимателя.

Второй направлен на снижение единого социального налога путем увольнения части работников, регистрации их как индивидуальных предпринимателей и заключения с ними договоров возмездного оказания услуг. Оба способа известны достаточно давно. Первый из них по своей сути очень прост. Это обычная схема снижения прибыли путем создания несуществующих расходов. Только вместо фирмы-«однодневки» используется предприниматель.

Использование предпринимателей для уклонения от уплаты ЕСН также известно уже достаточно давно. В чем его суть? Работники фирмы регистрируются в качестве индивидуальных предпринимателей на упрощенной системе налогообложения и вместо заработной платы начинают получать предпринимательское вознаграждение за свою работу. По документам организации они проходят как лица, оказывающие услуги. Причем обычно это консалтинговые или так называемые управленческие услуги. Итогом этого является «экономия» на едином социальном налоге для организации. При этом предпринимателя, как правило, «забывают» предупредить, что в подобных условиях он становится соучастником уголовного преступления. Оба способа уклонения от налогообложения зачастую очень легко выявляются проверяющими органами. В подобных случаях единственный способ не совершить преступления «в глазах налоговых органов» – это детально знать, в чем оно заключается и какие признаки, по мнению контролирующих органов, на него указывают.

Как показывает практика, проверяющие органы обязательно обратят свое внимание на предпринимателя, занимающегося консалтингом, если:

- он оказывает услуги только одной компании, особенно если ранее у него с данной фирмой был заключен трудовой договор;
- договор предусматривает, что предприниматель должен находиться в конкретном месте в определенное время (особенно если речь идет об офисе заказчика);
- заказчик предоставляет какие-либо социальные льготы предпринимателю-исполнителю, например, продолжает оплачивать его работу и во время болезни; выплата вознаграждения по договору производится приблизительно равными долями с четко отслеживаемой периодичностью;
- место оказания услуг оборудовано (мебелью, электронной техникой, средствами связи) за счет средств заказчика;
- завышенная стоимость услуг по отношению к рыночному уровню цен;
- Присутствие одного или двух из этих оснований может насторожить налоговые органы. В российском правовом поле это может привести к совершенно нежелательным последствиям. Начиная со штрафов, в рамках налоговой ответственности, и заканчивая приговором уголовного суда.[\[5\]](#)

Изучив данную тему, я понял для себя, что для того, чтобы максимально обезопасить себя от возможных рисков, консультанту необходимо еще до начала переговоров о сотрудничестве составить свою «карту переговоров», включив в нее принципиальные вопросы для обсуждения и предусмотрев альтернативные варианты предложений на случай несовпадения мнений.

И второе – чтобы не нарваться на риск стать невольным фигурантом административного (и не дай Бог уголовного) преследования со стороны налоговых органов за неуплату налогов, налоговым консультантам следует предельно четко составлять договора на оказание своих услуг (звучит как парадокс, но может быть для этого нужно будет привлечь соответствующего консультанта).

Список литературы

1. Грацианова Л.И. Handbook. по дисциплине. «Основы HR-консалтинга» URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/04_pravo/osnovy_hr_konsalt/hb.html
2. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок URL: https://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml
3. Кручининский С.М. В чём ответственность консультанта?.- URL:<https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/consultant-responsibility.html>

4. Россол С. Риски консалтинговой деятельности URL: <https://delo-press.ru/journals/arsenal/sdelki-i-obyazatelstva/36988-riski-konsaltingovoy-deyatelnosti/>

1. **Кручинецкий С.М. В чём ответственность консультанта?.- URL: <https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/consultant-responsibility.html>**

[↑](#)

2. Грацианова Л.И. Handbook. по дисциплине. «Основы HR-консалтинга» URL: http://www.ebiblio.ru/book/bib/04_pravo/osnovy_hr_konsalt/hb.html [↑](#)
3. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок URL: https://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml [↑](#)
4. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок URL: https://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml [↑](#)
5. Россол С. Риски консалтинговой деятельности URL: <https://delo-press.ru/journals/arsenal/sdelki-i-obyazatelstva/36988-riski-konsaltingovoy-deyatelnosti/>

[↑](#)