

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, генеральный директор  
ООО «Консалтинговая компания  
Константа»  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чернова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ УСЛУГ  
В ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОНСТАНТА»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.01.2021.682.ВКР

Руководитель ВКР, профессор  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-381  
\_\_\_\_\_ С.А. Тарасов  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент  
\_\_\_\_\_ Л.А. Ширшикова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## РЕФЕРАТ

Тарасов С.А. Разработка методики калькулирования стоимости услуг в ООО «Консалтинговая компания Константа». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-381, 2021. – 108 с., 15 табл., 3 прил., библиографический список – 58 наим.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность ООО «Консалтинговая компания Константа» (ООО «Константа»).

Предмет исследования – система калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

Цель исследования – разработка методики калькулирования стоимости услуг ООО «Константа».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе приведены основные особенности оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения. Во втором разделе проведён анализа деятельности ООО «Константа» по оказанию консалтинговых услуг в сфере газоснабжения. В третьем разделе описаны разработанные рекомендации по организации и оптимизации системы калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

Результаты работы. Разработаны рекомендаций по совершенствованию методики калькулирования стоимости оказываемых услуг:

- поэтапное внедрение системы управленческого учёта, построенной на основании неавтоматизированного учёта рабочего времени;
- применение разработанной методики калькулирования стоимости услуг, основанной на формуле, учитывающей наиболее весомые внешние и внутренние факторы формирования стоимости услуг.

Применение предложенных рекомендаций повысит обоснованность и эффективность системы калькулирования стоимости услуг, позволит оптимизировать использование рабочего времени специалистов, обеспечит управленческий персонал информацией, необходимой для принятия управленческих решений и анализа различных аспектов деятельности компании.

Результаты работы рекомендуются к применению в деятельности ООО «Константа», с целью повышения её экономической эффективности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ОСОБЕННОСТИ ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ГАЗОСНАБЖЕНИЯ.....	9
1.1 Краткая характеристика рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации.....	9
1.2 Характеристика газоснабжения как отрасли внутреннего рынка.....	15
1.3 Нормативно-правовое обеспечение оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения.....	21
Выводы по разделу один.....	28
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОНСТАНТА».....	30
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Консалтинговая компа- ния Константа».....	30
2.2 Анализ финансовой отчётности ООО «Консалтинговая компания Константа».....	34
2.3 Маркетинговый анализ ООО «Консалтинговая компания Константа»..	43
Выводы по разделу два.....	49
3 МЕТОДИКА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ УСЛУГ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОНСТАНТА».....	51
3.1 Анализ и систематизация услуг, оказываемых ООО «Консалтинговая компания Константа».....	51
3.2 Анализ действующей методики калькулирования стоимости услуг ООО «Консалтинговая компания Константа».....	60
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы калькулирования сто- имости услуг ООО «Консалтинговая компания Константа».....	67
Выводы по разделу три.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Кон- станта» за 2018 год.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Кон- станта» за 2019 год.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Опросный лист ООО «Константа» для газораспреде- лительных организаций.....	106

## ВВЕДЕНИЕ

Преобразование экономической системы страны, развитие рыночных отношений, глобализация экономических процессов, возникающие в связи с этим взаимопроникновение и взаимовлияние рынков различных стран, привело к возникновению новых отраслей деятельности, формированию новых рынков и увеличению темпов развития уже существующих сфер деятельности.

Одной из отраслей бизнеса, сформировавшихся в России под влиянием указанных преобразований, является рынок консультационных или консалтинговых услуг.

С увеличением темпов развития экономики, расширения количества сфер, в которых могут функционировать вновь образующиеся частные организации, возникла потребность в большом количестве профильных специалистов, обладающих высоким уровнем компетенций. Конъюнктура рынка труда, при этом, не всегда позволяет удовлетворить возникающий и увеличивающийся спрос организаций на кадры. Одним из путей решения возникшей проблемы является обращение в консалтинговую компанию.

Указанные тенденции коснулись, в том числе, и сферы газоснабжения Российской Федерации. С переходом к рыночной экономике для частных независимых организаций открылся путь в сферу газоснабжения, при этом возникло и государственное регулирование, широких требований различного характера, предъявляемых к функционирующим и вновь созданным организациям.

Совокупность указанных факторов породила потребность в компетентных, высококвалифицированных консультантах в сфере газоснабжения, что и привело к созданию в 2009 г. консалтинговой компании «Константа».

Консалтинговая компания «Константа» является одной из немногих компаний, оказывающих профессиональные консультационные и иные услуги в сфере газоснабжения. Спектр услуг компании является наиболее широким из немногочисленных аналогичных компаний в России.

Относительная молодость российского рынка консалтинговых услуг, в целом, и компании «Константа», в частности, с учётом особенностей её функционирования в сфере газоснабжения и уникальности оказываемых услуг, делает одной из наиболее острых проблем недостаточность теоретического и методологического обеспечения различных аспектов деятельности.

Если оказываемые ООО «Константа» услуги имеют обеспечение в форме накопленного практического опыта специалистов и нормативно-правового обеспечения государственного регулирования газоснабжения (методические указания, положения, рекомендации, законы и т. д.), то система построения внутренних, в том числе, экономических, процессов организации не имеет подобного обеспечения.

Аспектами деятельности уникальной консалтинговой компании, требующими анализа и проработки, являются процесс формирования и расчёта себестоимости оказываемых услуг, калькулирование их стоимости, анализ рентабельности и эффективности.

Актуальность выбранной темы исследования обоснована недостаточностью теоретического и методологического обеспечения рассматриваемого вопроса, новизной и перспективностью рынка консалтинговых услуг, социально-экономической и политической значимостью сферы газоснабжения для Российской Федерации, потребностью ООО «Константа» в оптимизации и повышении эффективности деятельности в сложившихся условиях.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ООО «Консалтинговая компания Константа» (ООО «Константа»).

Предметом исследования является система калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

Цель исследования – разработка методики калькулирования стоимости услуг ООО «Константа».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить особенности оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения;
- провести анализ деятельности ООО «Константа» по оказанию консалтинговых услуг в сфере газоснабжения;
- разработать и обосновать рекомендации по разработке методики калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

В рамках решения поставленных задач изучены и проанализированы действующие нормативно-правовые акты Российской Федерации, статьи, исследования и комментарии современных специалистов, использована справочно-правовая система «КонсультантПлюс», а также материалы (документы, данные, сведения) ООО «Константа».

Результаты проведённого исследования в форме практических рекомендаций рекомендуются к применению в деятельности ООО «Константа», с целью повышения её экономической эффективности.



# 1 ОСОБЕННОСТИ ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ГАЗОСНАБЖЕНИЯ

## 1.1 Краткая характеристика рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации

В современном понимании, в наиболее широком смысле, консалтинг представляет собой специализированный вид предпринимательской деятельности, осуществляемый профессиональными консультантами и направленный на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг. При рассмотрении истории зарождения и развития консалтинга чётко прослеживается постепенный переход от консультирования и решения проблем отдельных личностей к групповой ориентации и, наконец, к проблемам целых организаций, отраслей и секторов экономики.

В современном виде консалтинг зародился в США, затем получил распространение в европейских странах. Исторически первым видом профессиональных консалтинговых услуг были юридические. Данное направление и по сей день является одним из наиболее распространённых. Позднее, по мере усложнения экономики и соответствующего развития экономических наук и процессов, начала формироваться новая область консалтинговых услуг – консультирование по экономическим и управленческим вопросам.

Дальнейшее развитие консалтинговых услуг тесно соседствовало с преобразованием экономических систем, условно этапы преобразования роли консалтинговых компаний можно разделить на следующие периоды.

1900 – 1970 гг. – консультанты, по большей части, задействовались в управлении и выступали проводником специальных теоретических знаний в практическую деятельность.

1970 – 1990 гг. – консультанты всё сильнее погружались в предприятия и становились, по сути, наёмными менеджерами, охватывая всё более широкий спектр

вопросов, на их плечи легли вопросы реагирования на слабые сигналы внешней среды, поиск неочевидных проблем и путей их решения.

1991 г. – настоящее время – спектр задач консалтинговых компаний как никогда широк, консультант обязан быть не просто носителем специальных знаний, но и экспертом, аналитиком, а в отдельных случаях и аудитором. Консалтинговые компании разрабатывают тактики и стратегии ведения бизнеса, технологий управления для вновь возникающих организаций, а также способствуют оптимизации деятельности функционирующих компаний.

Практика показывает, что развитие консалтинговых компаний, а также расширение рынка консалтинговых услуг в целом, достаточно точно отражает уровень экономического развития страны и потенциала интернационализации национального бизнеса. В странах с развитой рыночной экономикой обращение к услугам профессиональных консультантов в различных сферах деятельности – неотъемлемая часть разработки и введения новых проектов, оптимизации бизнес-процессов и модернизации бизнеса в целом.

В настоящее время доходы консалтинговой отрасли во всем мире превышают 300 млрд. долл. США ежегодно, при этом наиболее влиятельным остается регион Северной Америки, на которую приходится более 46 % общемировых доходов индустрии, за ним с 39 % общей выручки следует регион ЕМЕА (Европа, Ближний Восток и Африка), 11 % принадлежит Азии и менее 4 % Южной Америке [39, с. 111].

Основные сегменты мирового рынка консалтинговых услуг: Финансовое консультирование, Технологический Консалтинг (ИТ-консалтинг, ИТ-консалтинг), Стратегический консалтинг, Операционный консалтинг и Кадровый консалтинг (HR-Консалтинг). Большинство консультантов работают в крупных и средних консалтинговых фирмах, составляющих не более 15% от их общего числа, в то время как большая часть активных консультантов действует как индивидуальные предприниматели (freelancers) [18, с. 58].

Размер мирового консалтингового рынка в 2011 году составлял 205 млрд долл., при средних совокупных темпах годового роста (Compound Annual Growth Rate – CAGR) 4,1% он увеличился до 251 млрд долл. в 2016 году [57]. Структура мирового рынка консалтинга представлена на рисунке 1.1.

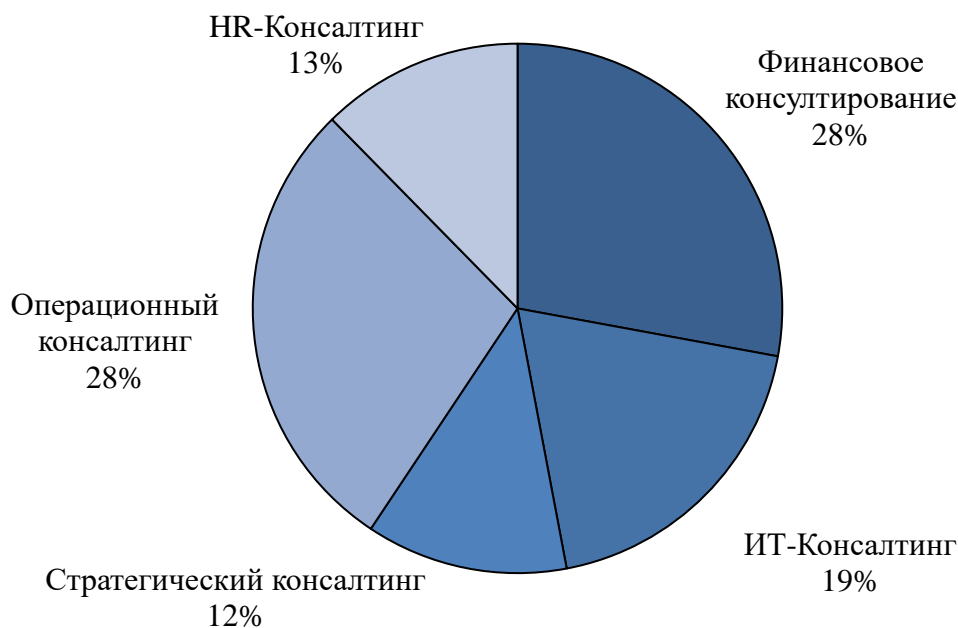


Рисунок 1.1 – Структура мирового рынка консалтинговых услуг [58]

В Россию консалтинговый бизнес в современном понимании пришел в 1987 году, активное развитие получил в период 1990-х годов, в процессе перехода к рыночной экономике, в рамках которого происходили значительные преобразования экономической системы страны, появлялись и развивались частные предприятия, активно реформировалось законодательство, переплелись российские и иностранные капиталы, бизнес-технологии шагнули далеко вперед. Перечисленные факторы, с одной стороны, открыли широкий спектр возможностей, а, с другой, породили потребность в высококвалифицированных специалистах-консультантах.

Структура сформировавшегося в России рынка консалтинга, в целом сопоставима со структурой мирового консалтингового рынка, однако наблюдаются и отличительные черты. Структура Российского рынка консалтинговых услуг представлена на рисунке 1.2.

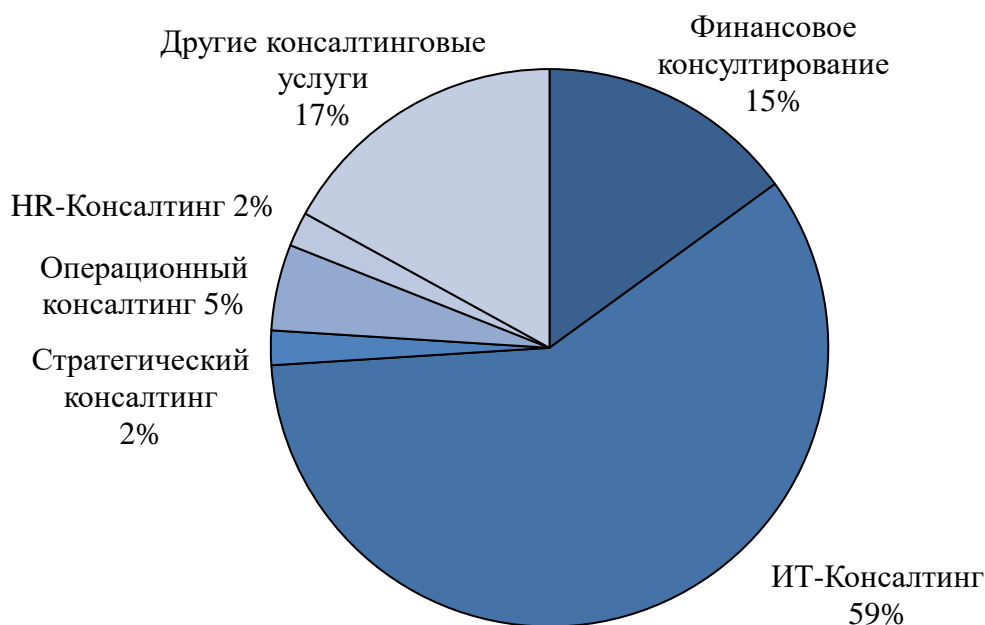


Рисунок 1.2 – Структура Российского рынка консалтинговых услуг [46]

В дополнение к общепринятым сегментам рынка консалтинговых услуг, в структуре Российского рынка консалтинга, в отдельные сегменты выделяют налоговый и юридический консалтинг, оценочную деятельность и другие консалтинговые услуги.

На Российском рынке доминируют ИТ-консалтинг и финансовое консультирование, при этом операционный и HR-консалтинг гораздо меньшим, в сравнении с мировыми тенденциями, спросом.

Согласно данным рэнкинга крупнейших консалтинговых групп и компаний, подготовленным рейтинговым агентством RAEX, суммарный объем выручки участников рэнкинга по результатам 2019 года оценивается в 98,4 млрд рублей при темпе прироста 2 % (темп прироста доходов консалтинговых компаний рейтинга за 2018 составил 17%, за 2017 год – 10%.) [46].

Крупнейшим сегментом Российского рынка консалтинговых услуг является ИТ-консалтинг – выручка компаний указанного сегмента в 2019 году составила 40,7 млрд рублей. Услуги финансового управления принесли организациям 10,5

млрд рублей, объём услуг в сфере налогового и юридического консалтинга составил 5,8 млрд рублей.

На долю оценочных услуг, входящих в состав иных консалтинговых услуг, пришлось 3,8 млрд рублей. Услуги операционного консалтинга (консультирование в области производства товаров и услуг), включающие, в основном, технические и строительные аудиты и экспертизы – 3,6 млрд. рублей. Объём HR-консалтинга, по данным участников рейтинга составил 1,3 млрд рублей, стратегического консалтинга – 1 млрд рублей.

Экономические кризисы, как неотъемлемая часть циклического развития экономики, оказывают значительное влияние на рынок консалтинговых услуг. В 2002 году сектор консалтинга впервые за последние десятилетия столкнулся с сокращением, затем наблюдался еще больший спад в период с 2009 по 2011 год, под влиянием мирового финансового кризиса. Кризисные для России явления 2014-2015 гг. также отразились на различных направлениях российского рынка консалтинговых услуг [18, с. 61]. «Карантинные» меры, предпринятые государством в 2020 г., а также, связанные с ними экономические и иные последствия, могут также оказать негативное влияние на Российский рынок консалтинговых услуг, так как опыт прошлых кризисов показывает, что расходы на услуги консультантов в числе первых подпадают под сокращение [46], но даже в период кризиса имеют место заказы со стороны государства и государственных компаний. Положительным фактором также является и резко возросший спрос на цифровизацию [46].

С влиянием кризисных явлений связан наиболее глобальный фактор сдерживания развития рынка консалтинговых услуг в России, а именно – недостаток финансовых средств у экономических агентов. В современной практике, услугами профессиональных консультантов пользуются наиболее крупные, финансово обеспеченные компании, однако и они часто предпочитают нанимать собственных специалистов в то время, как у средних и малых предприятий просто не находится денежных средств для привлечения консультантов.

Другим, не менее весомым фактором является недостаточная конкуренция. Объективная потребность в профессиональных консалтинговых услугах возникает в условиях здоровой, высокой конкуренции, когда необоснованность управленческого решения может привести к значительным потерям финансовых ресурсов, вплоть до полного банкротства. Во многих отраслях производства в России наблюдается отсутствие жесткой конкуренции, что оставляет управленцам возможность принимать менее обоснованные и экономически эффективные решения, а иногда и допускать серьезнейшие ошибки, сохраняя позиции организации.

В связи с вышеописанными обстоятельствами, возникает и такой фактор, как недостаточное развитие культуры управления. Зачастую, управляющие звенья компаний, ввиду необоснованно уверенного положения их компании на рынке, не осознают необходимость в обладании высоким уровнем компетенций и глубокими специальными знаниями. Это порождает психологическое отторжение того факта, что самостоятельное принятие решений будет значительно менее эффективно, чем привлечение стороннего специалиста. Такой подход к управлению обосновывает либо полный отказ от консалтинговых услуг, либо их финансирование по остаточному принципу.

С другой стороны, имеют место и недостатки культуры консультирования. Основопологающим является факт отсутствия какого-либо законодательства, регламентирующего деятельность консалтинговых компаний. На данный момент, для осуществления консультационной деятельности исполнителям не требуется иметь специального образования или лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности, что ведёт за собой приход в данную отрасль некомпетентных специалистов или мошенников. Данный факт оказывает крайне негативное воздействие на имидж всех консалтинговых компаний, а также снижает и без того достаточно невысокую вероятность обращения к ним.

Выявленные проблемы рынка консалтинговых услуг в России требуют значительных преобразований всей экономической системы страны, на их решение могут потребоваться десятилетия.

В целом, Российский рынок консалтинговых услуг можно охарактеризовать как относительно молодой и развивающийся, подверженный влиянию общемировых тенденций, с учётом особенностей оказания консалтинговых услуг в условиях функционирования Российской экономики.

## 1.2 Характеристика газоснабжения как отрасли внутреннего рынка

В настоящее время газовая отрасль является одним из важнейших элементов топливно-энергетического комплекса Российской Федерации, от надежного функционирования которого зависит дальнейшее экономическое развитие страны. Топливо-энергетический комплекс (ТЭК) – это сложная система, включающая совокупность производств, процессов, материальных устройств по добыче топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), их преобразованию, транспортировке, распределению и потреблению как первичных ТЭР, так и преобразованных видов энергоносителей [38, с. 168].

Доля объёма газа в натуральном выражении (миллионы тон условного топлива), добытого (произведённого) за 2018 г., в общей структуре баланса энергоресурсов Российской Федерации за 2018 г. составляет 26,74 %, при этом, объём экспорта газа составляет 32,45 % от общего объёма природного топлива экспортированного Российской Федерацией за 2018 г. [40].

По состоянию на 01.01.2020, добычу природного и попутного нефтяного газа на территории России осуществляет 251 добывающее предприятие, в том числе [41]:

- 80 входящих в состав вертикально-интегрированных нефтяных холдингов (ВИНК);
- 15 дочерних компаний ПАО «Газпром»;
- 9 структурных подразделений ПАО «НОВАТЭК»;
- 144 независимых нефтегазодобывающих компаний;

– 3 предприятия, работающие на условиях соглашений о разделе продукции (операторы СРП).

По данным Министерства энергетики Российской Федерации, за 2019 г. суммарный объём добычи газа (природного и попутного нефтяного) в Российской Федерации увеличился на 1,7% (+12,4 млрд куб. м к 2018 г.) и достиг рекордного за последние 19 лет уровня – 737,8 млрд куб. м. [41].

Наибольший удельный вес, в структуре добываемого на территории Российской Федерации газа имеет природный газ. График, характеризующий внутригодовую динамику добычи природного газа, представлен на рисунке 1.3.

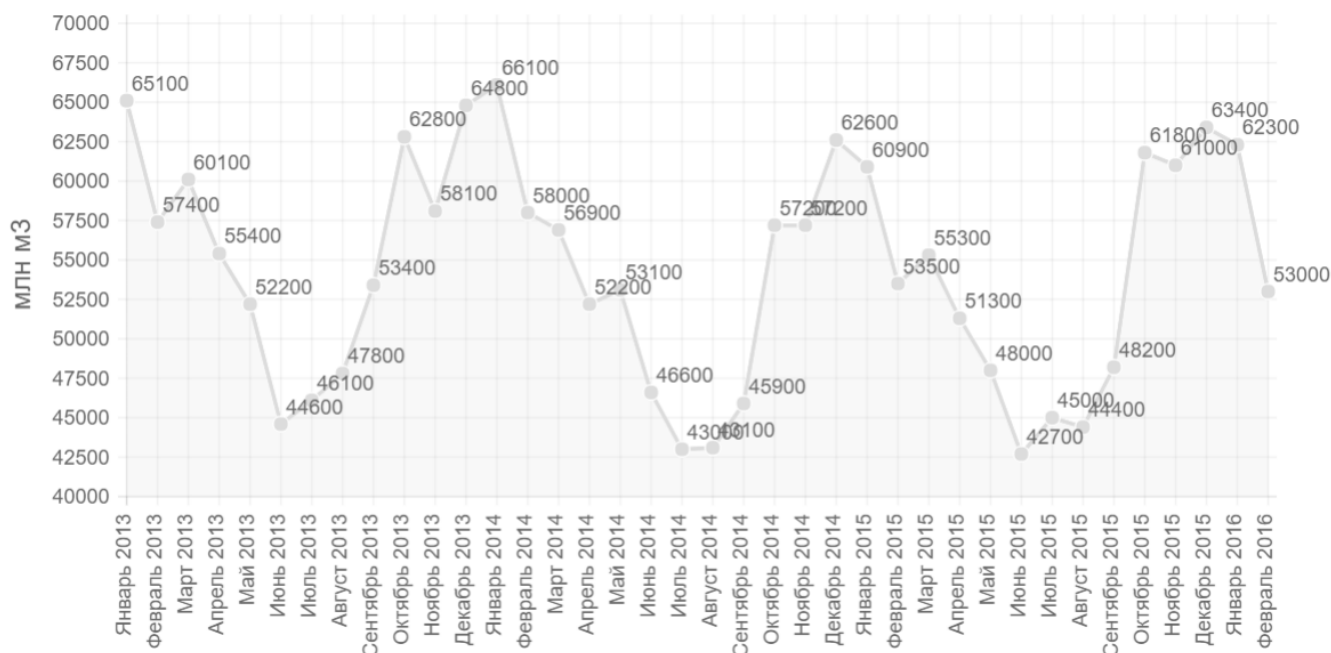


Рисунок 1.3 – Добыча природного газа в РФ с января 2013 г. по январь 2016 г. [52]

График демонстрирует строгую зависимость между временем года и объёмом добычи природного газа. Наиболее низкие показатели характерны для ежегодного периода с июня по август-сентябрь, а максимальная добыча приходится на декабрь-январь. Данная тенденция связана, в первую очередь, с климатическими особенностями региона и фактическими потребностями газа у населения и организаций.



Основными направлениями использования природного газа являются:

- использование населением страны на хозяйственно-бытовые нужды (отопление, пищеприготовление и т. д.);
- использование промышленными потребителями (организациями) на технологические и топливные нужды;
- экспорт газа на мировой рынок.

Не менее важным, чем добыча, является транспортировка природного газа. Отлаженная инфраструктура транспортировки газа является одним из важнейших элементов газовой промышленности России.

В настоящее время основным видом транспортировки природного газа является трубопроводный. По мере продвижения газа по трубопроводу он теряет энергию, преодолевая силы трения как между газом и стенкой трубы, так и между слоями газа. Поэтому через определённые промежутки необходимо сооружать компрессорные станции (КС), на которых газ «дожимается» до 75 атм [31].

Чтобы энергетически обеспечить транзит газа по трубопроводу, дополнительно нужен топливный газ, необходимый для работы газоперекачивающих станций.

В сфере сетевого транспорта газа поставщики привязаны к потребителям трубопроводами, а цены на поставки определяются долгосрочными контрактами. Схожая ситуация сложилась сегодня и в секторе торговли сжиженным природным газом. Около 90% сжиженного природного газа также реализуется на основе долгосрочных контрактов.

Поставщики сжиженного природного газа выигрывают за счет экономии на морских перевозках. Сравнение транспортных расходов с использованием сжиженного природного газа и газозовов показывает, что при увеличении расстояния транспортировки расходы увеличиваются гораздо более низкими темпами, подтверждая привлекательность нового рынка сжиженного природного газа. Прокладка как наземных, так и подводных трубопроводов, напротив, с ростом расстояний увеличивает себестоимость традиционного природного газа [24].

Федеральная система газоснабжения – совокупность действующих на территории Российской Федерации систем газоснабжения: Единая система газоснабжения, региональные системы газоснабжения, газораспределительные системы и независимые организации. Федеральная система газоснабжения является одной из федеральных энергетических систем Российской Федерации.

Единая система газоснабжения представляет собой имущественный производственный комплекс, который состоит из технологически, организационно и экономически взаимосвязанных и централизованно управляемых производственных и иных объектов, предназначенных для добычи, транспортировки, хранения и поставок газа [4].

Единая система газоснабжения России является крупнейшей в мире системой транспортировки газа по газопроводам, в её состав входят более 175 тыс. км газопроводов, 254 линейные компрессионные станции [47].

Одним из элементов единой системы газоснабжения являются газораспределительные сети.

Газораспределительная сеть – система наружных газопроводов от источника до ввода газа потребителям, а также сооружения и технические устройства на них. Природный газ в газораспределительной сети высокого давления поступает из магистрального газопровода через газораспределительную станцию. В газораспределительной сети среднего и низкого давления – через газораспределительные пункты.

По назначению различают газопроводы газораспределительных сетей:

- городские и межпоселковые – проходят от газораспределительных станций до основных газораспределительных пунктов;
- распределительные (уличные, внутриквартальные, межцеховые и др.) – от газораспределительных пунктов до вводов;
- вводы – от места присоединения к распределительному газопроводу до отключающего устройства на вводе в здание;
- вводные газопроводы – от отключающего устройства;

– внутренние газопроводы – от вводного газопровода до места подключения газового прибора.

Особенности функционирования и обслуживания Единой системы газоснабжения Российской Федерации предусматривают наличие газораспределительных организаций (ГРО).

Газораспределительная организация – это специализированная организация, осуществляющая эксплуатацию газораспределительной системы и оказывающая услуги, связанные с транспортировкой газа конечным потребителям.

Газораспределительной организацией может быть организация – собственник газораспределительной системы, которая получила газораспределительную систему в процессе приватизации либо создала или приобрела ее на других предусмотренных законодательством Российской Федерации основаниях, или организация, заключившая с собственником газораспределительной системы договор на ее эксплуатацию.

Специфика рынка газа в России состоит в том, что он представлен небольшим количеством продавцов и большим количеством покупателей. Поставка газа осуществляется в едином однородном потоке. В связи с этим соотношение рыночного спроса на газ и его предложения не отличаются высокой чувствительностью по отношению к цене.

Основными потребителями газа в России являются тепло- и электроэнергетические предприятия. Суммарный объем использования газа указанными предприятиями за 2019 г. составил более 160 млрд м<sup>3</sup>, при общем объеме потребления газа всеми потребителями на территории Российской Федерации 481 млрд м<sup>3</sup> [47]. Общая структура потребления газа в Российской Федерации представлена на рисунке 1.4.

Как видно из представленной на рисунке 1.4 структуры, второй по значимости группой потребителей газа (за исключением обобщенной группы «Иные потребители»), является население. Объем потребления природного газа населением Российской Федерации за 2019 г. превысил 50 млрд. куб. м., при этом потребление

газа населением имеет устойчивый тренд к увеличению, о чем, в том числе, свидетельствует динамика уровня газификации природным газом (уровень газификации природным газом ежегодно увеличивается, за период с 2005 г. по 2019 г. уровень газификации увеличился с 53,3% до 70,1%), при этом уровень газификации, особенно в сельской местности, остается недостаточным: общий уровень газификации природным газом в России, по состоянию на 1 января 2020 года составил 70,1% (в городах – 73%, в сельской местности – 61,8%) [47].

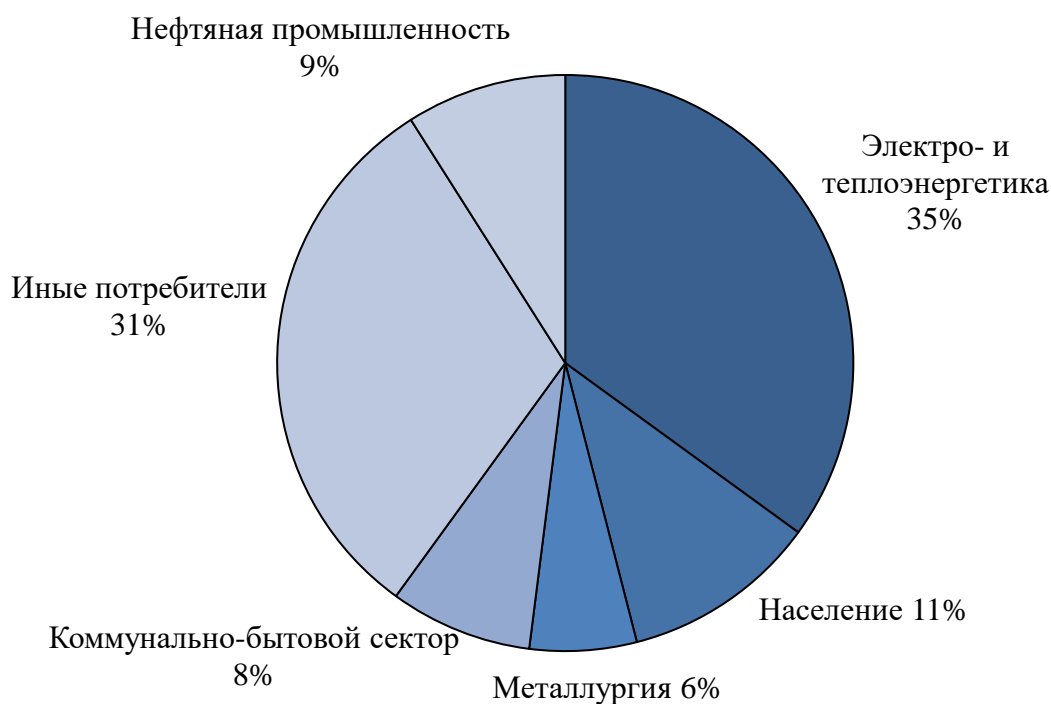


Рисунок 1.4 – Структура потребления газа в Российской Федерации

Крупнейшим поставщиком природного газа на российском рынке является Группа «Газпром». На внутреннем рынке Группа «Газпром» реализует большую часть продаваемого газа – в 2019 году объемы продаж составили 235,8 млрд м<sup>3</sup> газа, выручка от реализации газа Группы (за вычетом НДС) на внутреннем рынке достигла 970,9 млрд руб. [47].

Таким образом, газовая отрасль является социально, экономически и политически значимой отраслью промышленности Российской Федерации, что обуслав-

ливают необходимость её государственного регулирования и контроля за деятельностью экономических субъектов, функционирующих в её рамках.

Государственное регулирование отрасли (в техническом, экономическом и иных аспекта деятельности) и присутствие на рынке субъекта общенационального и международного масштаба, в лице ПАО «Газпром», в совокупности с наличием возможности вхождения на рынок независимых организаций, обуславливает потребность в высококвалифицированных узкоспециализированных консультантах.

### 1.3 Нормативно-правовое обеспечение оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения

Подверженность сферы газоснабжения государственному регулированию делает основной задачей консультантов, оказывающих услуги в данной сфере, изучение, анализ и непрерывный мониторинг нормативно-правовой базы государственного регулирования сферы газоснабжения.

Фактически, складывается ситуация, при которой нормативно-правовая база государственного регулирования сферы газоснабжения является нормативно-правовой базой оказания консалтинговых услуг в указанной сфере.

В рамках настоящего исследования, рассмотрению подлежат основополагающие нормативно-правовые акты в сфере регулирования газоснабжения и нормативно-правовые акты регулирующие экономические аспекты деятельности организаций сферы газоснабжения, а именно цено- и тарифообразование.

Нормативно-правовым актом, на котором основывается всё государственное регулирование газоснабжения в Российской Федерации является Федеральный закон «О газоснабжении в Российской Федерации» № 69-ФЗ от 31.03.1999.

Федеральный закон о газоснабжении, определяет правовые, экономические и организационные основы отношений в области газоснабжения в РФ и направлен на обеспечение удовлетворения потребностей государства в стратегическом виде энергетических ресурсов, его положения основываются на положениях Конститу-

ции РФ, в соответствии с которыми вопросы, касающиеся федеральных энергетических систем, правовых основ единого рынка, основ ценовой политики, безопасности государства, относятся к предметам ведения Российской Федерации [4].

В рамках Федерального закона о газоснабжении определяются основополагающие аспекты государственного регулирования газоснабжения, в том числе:

- основы государственного регулирования газоснабжения в Российской Федерации;
- особенности использования месторождений газа;
- правовые основы функционирования и развития Единой системы газоснабжения;
- правовые основы развития единого рынка газа на территории Российской Федерации;
- основы экономических отношений в области газоснабжения;
- антимонопольное регулирование газоснабжения;
- правовые основы взаимоотношений организаций – собственников систем газоснабжения и организаций иных отраслей экономики;
- правовые основы промышленной безопасности систем газоснабжения в Российской Федерации.

В соответствии со статьей 3 ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации» законодательное и нормативно-правовое регулирование газоснабжения в Российской Федерации основывается на Конституции Российской Федерации, Гражданском кодексе Российской Федерации, Федеральном законе «О недрах», Федеральном законе «О естественных монополиях», Федеральном законе «О континентальном шельфе Российской Федерации» и состоит из Федерального закона о газоснабжении, принимаемых в соответствии с ним федеральных законов, нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных правовых актов муниципальных образований.

Основной группой заказчиков услуг, оказываемых консалтинговой компанией «Константа», являются действующие и потенциальные газораспределительные

организации, являющихся субъектами естественной монополии, деятельность которых подвержена регулированию, в соответствии с упомянутым ранее Федеральным законом «О естественных монополиях».

Согласно статье 3 Федерального закона «О естественных монополиях» (№ 147-ФЗ от 17.08.1995), естественная монополия – состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров [5].

Согласно положениям данного закона, к сферам хозяйствования, предусматривающим наличие естественных монополий, относятся: транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам; газа по трубопроводам; железнодорожные перевозки; услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов; услуги общедоступной электрической и почтовой связи; услуги по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике; услуги по передаче тепловой энергии; услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей.

В рамках выбранной темы исследования, с учётом специфики деятельности ООО «Константа», дальнейшему рассмотрению подвергнутся субъекты естественных монополий в области транспортировки газа – газораспределительные организации. Отнесение газораспределительных организаций к субъектам естественной монополии обусловлено тем, что потребители газа, зачастую, не свободны в выборе источников газоснабжения (газопроводов), к которым можно присоединиться.

Первым этапом в организации деятельности вновь образованной газораспределительной организации, как субъекта естественной монополии, является включение

нии её в Реестр субъектов естественных монополий в топливно-энергетическом комплексе (раздел II «Транспортировка газа по трубопроводам») (далее – РСЕМ), ведение которого осуществляется Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации (далее – ФАС России).

В процессе включения организации в РСЕМ основополагающим нормативно-правовым актом является Порядок рассмотрения документов, представляемых для принятия решения о введении, изменении или прекращении регулирования деятельности субъектов естественных монополий (утв. приказом Федеральной службы по тарифам № 481-э от 13.10.2010).

При введении регулирования в отношении организации, она включается в РСЕМ и к ней применяется правовой режим регулирования и контроля, установленный Законом о естественных монополиях.

В связи с возникающим отсутствием конкуренции на рынке, обусловленным технологическими особенностями, а также, с учетом незаменимости производимых товаров и оказываемых услуг, перед субъектами естественных монополий открывается возможность злоупотребления доминирующим положением, вследствие чего цено- и тарифообразование в сфере деятельности субъектов естественных монополий подвержены государственному регулированию.

Государственное регулирование тарифов и цен – один из методов воздействия государства на экономические отношения, где услуги субъектов в той или иной степени являются монопольными и где выбор потребителя услуг определенным образом ограничен кругом субъектов. Государственное регулирование тарифов и цен в области газоснабжения обусловлено также и социально-экономической важностью газа, как ресурса, одним из основных пользователей которого является население страны.

Государственное регулирование цен и тарифов в сфере газоснабжения осуществляется на основании постановления Правительства Российской Федерации «О государственном регулировании цен на газ и тарифов на услуги по его транспортировке на территории Российской Федерации» № 1021 от 29.12.2000, в соот-



ветствии с пунктом 4 которого, государственному регулированию на территории Российской Федерации подлежат:

- оптовые цены на газ, за исключением оптовых цен на природный газ, реализуемый на организованных торгах;
- тарифы на услуги по транспортировке газа по магистральным газопроводам для независимых организаций;
- тарифы на услуги по транспортировке газа по газопроводам, принадлежащим независимым газотранспортным организациям;
- тарифы на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям;
- розничные цены на газ, реализуемый населению;
- специальные надбавки к тарифам на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям, предназначенные для финансирования программ газификации и т.д.

Основной целью государства, при регулировании цен, является защита экономических интересов потребителей от монопольного повышения цен. Понятие монопольно высокой цены дается в ст. 6 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», где указано, что монопольно высокой ценой товара является цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом (доминирующим (по общему правилу) является положение субъекта на рынке, если его доля на рынке определенного товара превышает пятьдесят процентов (ст. 5 Федерального закона «О защите конкуренции»)), если эта цена превышает сумму необходимых для производства и реализации такого товара расходов и прибыли и цену, которая сформировалась в условиях конкуренции на товарном рынке, сопоставимом по составу покупателей или продавцов товара, условиям обращения товара, условиям доступа на товарный рынок, государственному регулированию, включая налогообложение и таможенно-тарифное регулирование, при наличии такого рынка на территории РФ или за ее пределами [6].

Государственное регулирование тарифов на транспортировку газа по газораспределительным сетям – метод правового регулирования, целью которого является упорядочение отношений по ценообразованию в сфере транспортировки газа, соблюдения баланса интересов производителей и потребителей. Экономические основы государственного регулирования тарифов – это основные принципы, определяющие подход к государственному регулированию с экономической точки зрения.

Указанные выше положения определяют следующий, после включения в РСЕМ, этап организации деятельности газораспределительной организации – расчёт и установление тарифов на услуги по транспортировке газа.

Расчёт тарифов, в том числе в рамках оказания услуг ООО «Константа», осуществляется в соответствии с Методическими указаниями по регулированию тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям (утв. приказом ФСТ России № 411-э/7 от 15.12.2009).

В соответствии с указанной методикой, государственное регулирование тарифов на транспортировку газа по газораспределительным сетям осуществляется путем установления их фиксированных уровней исходя из:

- возмещения организациям, осуществляющим транспортировку газа по газораспределительным сетям, экономически обоснованных затрат, связанных с транспортировкой газа;
- установления для газораспределительных организаций обоснованной нормы прибыли на капитал, используемый в транспортировке газа по газораспределительным сетям;
- удовлетворения платежеспособного спроса на газ, достижения баланса экономических интересов покупателей и поставщиков газа;
- учета в структуре регулируемых тарифов всех налогов и иных обязательных платежей в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Установление в отношении организации тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям, в настоящее время осуществляется ФАС

России, однако копия всех материалов и документов, которые газораспределительная организация направляет в ФАС России для установления тарифов, параллельно направляется в орган исполнительной власти в области государственного регулирования тарифов субъекта Российской Федерации, на территории которого организация осуществляет деятельность по транспортировке газа.

В соответствии с п. 17 Постановления Правительства РФ № 1021 от 29.12.2000, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области государственного регулирования тарифов представляет в ФАС России заключение об обоснованности предложения газораспределительной организаций в отношении установления (изменения) цен (тарифов) в месячный срок со дня получения заявления.

В соответствии со сложившимися в настоящее время позициями ФАС России, организация получает статус «газораспределительной» именно после установления в отношении неё тарифов на услуги по транспортировке газа.

Помимо подготовки заключения на предложение газораспределительной организации об установлении тарифов, в ведении органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области государственного регулирования тарифов находится установление платы за технологическое присоединение к газораспределительным сетям и размеров стандартизированных ставок, определяющих её величину (далее – плата и ставки).

Расчёт платы и ставок, в том числе осуществляемый ООО «Константа», выполняется на основании Методических указаний по расчету размера платы за технологическое присоединение газоиспользующего оборудования к газораспределительным сетям и (или) размеров стандартизированных тарифных ставок, определяющих ее величину (утв. приказом ФАС России № 1151/18 от 16.08.2018).

В итоге можно заключить, что система государственного регулирования является обширной, включает в себя, значительное количество нормативно-правовых актов, в том числе, указанных в настоящем подразделе, методик, положений, требований и иных документов, на которых строится регулирование экономических,

технических, организационных, правовых и иных аспектов деятельности организаций в сфере газоснабжения.

В практике оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения складывается ситуация, при которой, с одной стороны, деятельность ООО «Константа» не подлежит непосредственному государственному регулированию и контролю, с другой стороны, деятельность заказчиков услуг, оказываемых ООО «Константа», является регулируемой. В результате, методика и (или) результат оказания услуг ООО «Константа» находится под «косвенным» регулированием и контролем, основанным на обширной системе нормативно правовых-актов, требований и позиций регулирующих органов.

Вывод по разделу один

Газовая отрасль Российской Федерации обладает высокой социально-экономической и политической значимостью, что обуславливает необходимость её государственного регулирования и контроля за деятельностью экономических субъектов, функционирующих в её рамках.

Система государственного регулирования газоснабжения является обширной, включает в себя, значительное количество нормативно-правовых актов, в том числе, рассмотренных в настоящем разделе, методик, положений, требований и иных документов, на которых строится регулирование экономических, технических, организационных, правовых и иных аспектов деятельности организаций в сфере газоснабжения.

Особенности государственного регулирования отрасли (в техническом, экономическом и иных аспекта деятельности), в совокупности с наличием возможности вхождения на рынок вновь образуемых частных независимых организаций, обуславливает рост спроса на высококвалифицированных узкоспециализированных специалистов.

Параллельно с преобразованием системы газоснабжения в Российской Федерации фактически возник и начал развиваться рынок консалтинговых услуг. Именно услуги профессиональных консультантов призваны восполнить образовавшийся дефицит квалифицированных специалистов в сфере газоснабжения. Одной из организаций, обладающей необходимым уровнем опыта и компетенций специалистов является рассматриваемая в рамках настоящей работы консалтинговая компания «Константа».

В практике оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения складывается ситуация, при которой, с одной стороны, деятельность ООО «Константа» не подлежит непосредственному государственному регулированию и контролю, с другой стороны, деятельность заказчиков услуг, оказываемых ООО «Константа», является регулируемой. В результате, методика и (или) результат оказания услуг ООО «Константа» находится под «косвенным» регулированием и контролем, основанным на обширной системе нормативно правовых-актов, требований и позиций регулирующих органов.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОНСТАНТА»

### 2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Консалтинговая компания Константа»

Общество с ограниченной ответственностью «Консалтинговая компания Константа» (ООО «Константа») – компания, оказывающая консалтинговые услуги в сфере газоснабжения, начиная с 2009 года.

Основной вид деятельности ООО «Константа», согласно ЕГРЮЛ – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (ОКВЭД – 70.22).

Услуги, оказываемые компанией [44]:

- сопровождение процесса газификации предприятий (оформление разрешительных документов, консультирование, выполнение расчета потребности в тепле и топливе и т.д.);
- сопровождение газопотребления промышленных предприятий (техническое обслуживание узлов учета газа, учет газа, юридическое и техническое сопровождение отбора газа и т.д.);
- создание газораспределительных организаций и сопровождение деятельности действующих газораспределительных организаций (включение в реестр субъектов естественных монополий, расчет тарифов на транспортировку газа, расчёт платы за технологическое присоединение консультирование, разработка документов и т. д.);
- подбор, установка, согласование измерительных комплексов по учету газа;
- оформление и регистрация прав на объекты газоснабжения;
- эксплуатация опасных производственных объектов (регистрация, лицензирование опасных производственных объектов, формирование отчетов о производственном контроле);

– экспертные услуги (проведение судебных и внесудебных экспертиз, оформление рецензий на заключение экспертов, оформление консультационных заключений и т.д.);

– юридические услуги в сфере газоснабжения (досудебное и судебное сопровождение споров, разработка документов, разработка правовых заключений, инструкций и т.д.).

ООО «Константа» осуществляет деятельность на всей территории Российской Федерации, документооборот с заказчиками осуществляется в электронной форме, однако при передаче оригиналов документов и в иных особых случаях, передача происходит с помощью курьерских служб или Почты России.

В течение года компанией составляется и заполняется реестр договоров (Приложение, форма), по итогу каждого года образуется сводная таблица всех договоров заключенных, а также неподписанных и расторгнутых договоров. В таблицу вносятся такие данные как: наименование контрагента; предмет договора; номер договора; дата подписания; цена договора; аванс; оплата аванса; последующие оплаты; остаток задолженности.

ООО «Консалтинговая компания Константа» в процессе оказания услуг взаимодействует с органами государственного регулирования: Федеральная Антимонопольная служба, Ростехнадзор, Органы тарифного регулирования субъектов Российской Федерации (например, Министерство тарифного регулирования и энергетики Челябинской области).

Сотрудники ООО «Константа» входят в состав совета в топливно-энергетическом комплексе при Управлении Федеральной антимонопольной службы по Челябинской области, аккредитованы в качестве независимых экспертов, уполномоченных на проведение антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов.

В соответствии с Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ и постановления Правительства Российской Федерации «О предельных значениях выручки

от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» от 22.07.2008. № 556 компания «Константа» относится к микропредприятию.

Организационная структура ООО «Консалтинговая компания Константа» – линейно-функциональная, представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Константа»

Достоинства данной структуры:

- углубленная проработка отдельных вопросов;
- высокая компетентность функциональных руководителей;
- освобождение линейных руководителей от многих специфических вопросов;

- улучшение координации в функциональных областях;
- сохранение единоначалия.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- слабое взаимодействие на горизонтальном уровне;
- недостаточная ответственность подразделений;
- увеличение объема работы руководителей организации из-за необходимости согласовывать деятельность функциональных служб;
- ответственность за общие результаты только на высшем уровне;



– увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

При небольшом количестве сотрудников данная структура позволяет распределить ответственность между сотрудниками, обеспечить оперативные коммуникационные процессы и обеспечить руководителя организации информацией, необходимой для принятия решений.

По мере развития организации и поступления запросов от заказчиков, требующих индивидуального подхода и решения сложных многоэтапных задач с участием сотрудников, обладающих разной специализацией, стали проявляться элементы проектного управления или проектной структуры. Для решения поставленной клиентом задачи формируется команда специалистов, каждый из которых решает определенную подзадачу, с учетом необходимости достижения общей цели. Руководство проектом, как правило, осуществляет руководитель организации.

В работе С.А. Баркова «Социология организаций» отмечается, что консалтинговая, юридическая или аудиторская фирма – это по определению проектная организация. Однако, в текущих условиях, наблюдается отсутствие необходимости полного перехода к проектной структуре, так как, часть оказываемых компанией услуг, не предполагает создание проектной команды и имеет определенного исполнителя.

Иные проекты не носят долгосрочного характера или предполагают вовлечение разных специалистов только на начальной стадии, в дальнейшем реализация проекта выполняется преимущественно одним исполнителем. Большинство сотрудников одновременно задействовано как в реализации нескольких клиентских проектов, так и выполнении функций исполнителя в рамках текущей работы организации на своем определенном участке деятельности.

Таким образом, компанию «Константа» можно охарактеризовать как молодую, растущую и развивающуюся организацию, оказывающую уникальный спектр профессиональных узкоспециализированных консалтинговых услуг в сфере газоснабжения на всей территории Российской Федерации.

## 2.2 Анализ финансовой отчётности ООО «Консалтинговая компания Константа»

Особенности осуществления деятельности по оказанию консалтинговых услуг находят отражение и в системе ведения бухгалтерского учёта и формирования отчётности ООО «Консалтинговая компания Константа».

Отсутствие производственной деятельности значительно упрощает систему ведения учёта затрат и сужает количество используемых бухгалтерских счетов. Так, например, расходы, связанные с оказанием консалтинговых услуг, по аналогии с торговыми предприятиями, отражаются на счёте 44 «Расходы на продажу». По дебету счета 44 накапливаются суммы произведенных организацией расходов, связанных с продажей услуг, которые впоследствии списываются в дебет счета 90 «Продажи».

Основной статьёй расходов ООО «Константа» являются расходы на оплату труда.

В связи с постоянным ведением деятельности удалённо, получение оплаты за оказываемые услуги происходит безналичным способом на расчётный счёт (счёт 51 «Расчётные счета»). Оплата труда работников, также происходит в безналичной форме, с расчётного счёта.

ООО «Константа» осуществляет свою деятельность на основе упрощенной системы налогообложения и до 2017 г. представляло упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчётность.

В данном случае применение упрощенной формы налогообложения освобождает общество от уплаты налога на прибыль и НДС.

Статьёй 346.20 Налогового кодекса РФ устанавливаются следующие налоговые ставки по налогу, взимаемому в связи с применением Упрощённой системы налогообложения (УСН):

- 6 %, если объектом налогообложения является доход организации,

– 15 %, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов.

В случае ООО «Константа», налоговой базой являются доходы, уменьшенные на величину расходов.

В состав упрощённой (бухгалтерской) отчётности входят только две формы: бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах.

Пунктом 4 статьи 6 ФЗ «О бухгалтерском учете» предусматривается возможность формирования субъектами малого предпринимательства упрощённой бухгалтерской отчётности, при соблюдении ряда условий: среднесписочная численность работников за отчетный период не должна превышать 100 человек; выручка – не более 800 млн руб.; прочие условия, отраженные в ст. 4 ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24.07.2007 № 209-ФЗ.

Бухгалтерские (финансовые) отчётности ООО «Константа» за 2018 г. и 2019 г. представлены в приложениях А и Б, соответственно.

ООО «Константа» не составлялось промежуточных, управленческих и иных видов отчётностей, за исключением бухгалтерской.

Бухгалтерская отчётность сдаётся ООО «Константа», в соответствии с общими требованиями, раз в год, в течение 90 календарных дней после окончания отчётного периода (1 января – 31 декабря предыдущего года).

Процесс формирования финансовой отчётности ООО «Константа» осуществляется в рамках общих принципов и требований к формированию бухгалтерской (финансовой) отчётности на территории РФ.

Начальным этапом подготовки финансовой отчётности является подготовка и структуризация первичной бухгалтерской документации [22, с. 42]. Оптимизированный процесс обмена, сбора, оформления, хранения, структуризации первичных документов снижает вероятность ошибок и расхождений в процессе составления отчётности.

Далее проводится сопоставление и сверка данных аналитического и синтетического учёта, проверяется соответствие информации на бухгалтерских счетах.

Проводится инвентаризация денежных средств и имущества организации, составляется инвентаризационная ведомость.

В случае обнаружения отклонений и неточностей производится корректировка записей на счетах, после этого счета закрываются.

После закрытия счетов определяется финансовый результат деятельности организации, подсчитывается размер чистой прибыли.

Заключительным этапом является реформация баланса и непосредственное заполнение форм отчетности.

Ввиду особенностей деятельности и ведения бухгалтерского учёта все расходы ООО «Константа», отражаются в строке «Управленческие расходы» отчёта о финансовых результатах.

Можно заключить, что бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Константа», сформированная в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и принципами ведения бухгалтерского учёта недостаточно полно и подробно отражает информацию о деятельности организации.

По данным отчетностей ООО «Консалтинговая компания Константа» наблюдается рост основных показателей, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели бухгалтерского баланса ООО «Константа»

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	2019 год, тыс. руб.	Темп роста 2019/2018, %	Темп роста 2019/2017, %
I Внеоборотные активы	–	–	–	–	–
II Оборотные активы, в том числе:	7 164	6 771	2 640	38,99	36,85
Запасы	0	0	1	–	–
Дебиторская задолженность	6 355	5 733	2 069	36,09	32,56
Денежные средства и денежные эквиваленты	809	1 038	570	54,91	70,46
Валюта баланса	7 164	6 771	2 640	38,99	36,85
III Капиталы и резервы, в том числе:	696	1 392	1 101	79,09	158,19
Уставный капитал	10	10	10	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль	686	1 382	1 091	78,94	159,04
IV Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–

## Окончание таблицы 2.1

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	2019 год, тыс. руб.	Темп роста 2019/2018, %	Темп роста 2019/2017, %
V Краткосрочные обязательства, в том числе	6 468	5 379	1 539	28,61	23,79
Кредиторская задолженность	6 468	5 379	1 539	28,61	23,79
Валюта баланса	7 164	6 771	2 640	38,99	36,85

Особенности деятельности организации обуславливают отсутствие в бухгалтерском балансе внеоборотных активов и долгосрочных обязательств.

Наибольший удельный вес в структуре актива баланса за весь обследуемый период имеет дебиторская задолженность, в пассиве – кредиторская задолженность.

По данным, представленным в таблице 2.1 наблюдается одновременное снижение активов и пассивов организации, что может косвенно свидетельствовать о снижении деловой активности и не может оцениваться положительно. Так, в исследуемом периоде наблюдается снижение валюты баланса практически в три раза (темп рост по данному показателю в 2019 г. относительно 2017 г. составил 36,85 %). Уставный капитал за время деятельности ООО «Константа» не претерпел изменений.

Одним из показателей эффективности деятельности организации является соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей. Наиболее оптимальной является ситуация, при которой дебиторская задолженность примерно равна или несколько больше кредиторской, при этом значение соотношения должно находиться в пределах 0,9 – 1 [21, с. 27]. По данным организации наблюдается следующие значения соотношений: в 2017 г. – 0,98; в 2018 г. – 1,07; в 2019 г. – 1,34. Учитывая изложенное, можно говорить об относительно положительном соотношении дебиторской и кредиторской задолженностей, однако в 2018 г. значение превысило нормативный предел и продолжило увеличиваться в 2019 г., что может оцениваться негативно и свидетельствовать об отвлечении денежных средств из

оборота организации и возможной необходимости в привлечении дополнительных кредитов и займов.

Не менее важным показателем является соотношение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженностей, которые также должны иметь сопоставимую величину. По этому показателю наблюдается аналогичная тенденция – темпы роста сопоставимы, однако дебиторская задолженность уменьшается медленнее.

В бухгалтерском балансе активы предприятия расположены в порядке убывания ликвидности, активы можно разделить на следующие группы [25, с. 64]:

A1 – высоколиквидные активы (денежные средства и денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения);

A2 – быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность);

A3 – медленно реализуемые активы (запасы; налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям; прочие оборотные активы);

A4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы).

Пассивы баланса по возрастанию сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

П1 – наиболее срочные обязательства (текущая кредиторская задолженность);

П2 – среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства);

П3 – долгосрочные обязательства;

П4 – постоянные пассивы (капитал и резервы).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов и проверить исполнения неравенств платежеспособности. Оптимальная (абсолютная) ликвидность характеризуется исполнением следующих неравенств [25, с. 65]:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$A4 \leq П4$ .

На основании данных бухгалтерского баланса сгруппируем активы и пассивы ООО «Константа», результаты группировки представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Константа», в тысячах рублей

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Группа активов А1	809	1 038	570
Группа активов А2	6 355	5 733	2 069
Группа активов А3	0	0	1
Группа активов А4	0	0	0
Группа пассивов П1	6 468	5 379	1539
Группа пассивов П2	0	0	0
Группа пассивов П3	0	0	0
Группа пассивов П4	696	1 392	1 101

Результаты проверки исполнения неравенств платежеспособности представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Неравенства платежеспособности ООО «Константа»

Наименование групп неравенств	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Неравенства по первым группам	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
Неравенства по вторым группам	$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
Неравенства по третьим группам	$A3 = П3$	$A3 = П3$	$A3 > П3$
Неравенства по четвертым группам	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Согласно данным, содержащимся в таблице 2.3, в течение анализируемого периода неравенства платежеспособности не соответствовали условиям, свидетельствующим об абсолютной ликвидности. Соотношение групп активов и пассивов за период не претерпело значимых изменений, лишь соотношение А3 и П3 продемонстрировало незначительную динамику к улучшению. В целом, наблюдае-

мые неравенства позволяют заключить, что ликвидность баланса ООО «Константа» является нормальной или допустимой.

Для более детального анализа рассчитаны основные показатели ликвидности, результаты расчётов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели ликвидности ООО «Константа», в долях единицы

Коэффициент	Порядок расчета	Нормативное значение	Фактическое значение		
			2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	$K = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	> 2	1,11	1,26	1,72
Коэффициент быстрой ликвидности	$K = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	> 0,7	1,11	1,26	1,71
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K = A1 / (П1 + П2)$	> 0,2	0,13	0,19	0,37

Значения коэффициента текущей ликвидности в течение всего обследуемого периода не достигли нормативного значения, однако продемонстрировали стабильную положительную динамику.

Значения коэффициента быстрой ликвидности выше норматива и также демонстрируют устойчивую тенденцию к росту.

Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Константа» также продемонстрировал стабильный рост, но нормативное значение было достигнуто лишь в 2019 г.

Коэффициенты ликвидности ООО «Константа» демонстрируют положительную динамику и подтверждают вывод о нормальной (допустимой) ликвидности баланса, сделанный на основании анализа неравенств платежеспособности.

По данным отчета о финансовых результатах ООО «Константа» также наблюдается положительная динамика по основным показателям, представленным в таблице 2.5.

За обследуемый период наблюдается значительный рост выручки: за обследуемый период 2017 – 2019 гг. объем выручки увеличился более на 38,65 %. Данная



тенденция, однозначно, является положительной, особенно учитывая постоянный характер роста выручки.

Таблица 2.5 – Показатели отчета о финансовых результатах

ООО «Консалтинговая компания Константа»

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	2019 год, тыс. руб.	Темп роста 2019/2018, %	Темп роста 2019/2017, %
Выручка	10 603	12 162	14 701	120,88	138,65
Управленческие расходы	9 645	11 223	13 321	118,69	138,11
Прибыль от продаж	958	939	1 380	146,96	144,05
Прочие доходы	0	2	1	50,00	–
Прочие расходы	151	122	224	183,61	148,34
Прибыль до налогообложения	807	819	1 157	141,27	143,37
Налог по УСН	121	123	171	139,02	141,32
Чистая прибыль	686	696	986	141,67	143,73

Нормальной считается ситуация, когда размер выручки превышает размер себестоимости на 10 %. В данном случае в связи с особенностями деятельности и ведения учета в ООО «Константа», в качестве себестоимости выступают управленческие расходы.

Соотношение выручки к расходам по обычным видам деятельности в 2017 г. составляла 109,93 %, в 2018 г. – 108,37 %, в 2019 г. показатель увеличился до уровня 110,36 %, тем самым превысив нормативное значение. В таких условиях, можно говорить о том, что значения показателя на протяжении всего периода незначительно отклонялись от нормы, а в 2019 г. норма была достигнута, что расценивается положительно.

Несмотря на положительную динамику абсолютных показателей, для более точной оценки эффективности деятельности организации, необходимым является анализ показателей рентабельности. Учитывая особенности деятельности и ведения учета в организации наиболее актуальным, будет рассмотрение показателей рентабельности продаж и рентабельности затрат (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности ООО «Консалтинговая компания Константа», в процентах

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (2018 – 2017 гг.)	Изменение (2019 – 2018 гг.)	Изменение (2019 – 2017 гг.)
Рентабельность продаж	9,04	7,72	9,39	-1,31	1,67	0,35
Рентабельность затрат	8,37	7,30	8,69	-1,07	1,39	0,32

Показатель рентабельности продаж, рассчитывается как отношение прибыль от продаж к выручке от продаж [25, с. 81] и в данном случае является основным индикатором финансовой эффективности компаний, так как специфика её деятельности не предполагает наличие основных средств и больших объемов собственного капитала на балансе. Данный показатель характеризует ключевой аспект деятельности – оказание консалтинговых услуг. За обследуемый период наблюдается смешанная тенденция изменение рентабельности продаж ООО «Константа», с уменьшением в 2018 г. и увеличением в 2019 г. В целом за период рентабельность продаж увеличилась на 0,35 %, что безусловно оценивается положительно. В силу того, что за обследуемый период не происходило значимых изменений в ассортименте и структуре оказываемых услуг, имело место увеличение затрат, можно заключить, что основное влияние на данный показатель оказала корректировка политики ценообразования организации.

Коэффициент рентабельности затрат, в данном случае, рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к расходам по обычным видам деятельности и фактически отражает сколько организация получает прибыли, с каждого рубля, затраченного на оказание консалтинговых услуг. За исследуемый период данный показатель продемонстрировал смешанную динамику с уменьшением в 2018 г. на 1,07 % и последующим, опережающим увеличением на 1,39 %, в целом, за весь период, наблюдается увеличение на 0,32 %, что безусловно оценивается положительно.

По результатам проведённого анализа ООО «Константа» можно охарактеризовать как экономически эффективную компанию, баланс которой имеет нормальную ликвидность. Большинство показателей деятельности организации, как абсолютных, так и относительных, продемонстрировали смешанную динамику, совокупное изменение которых за весь период можно оценить как положительное, при этом, значения показателей находились на уровне нормативных или незначительно отклонялись.

### 2.3 Маркетинговый анализ ООО «Консалтинговая компания Константа»

Компания «Константа» является одной из немногих компаний, оказывающих консалтинговые услуги в области газоснабжения на территории Российской Федерации и, возможно, единственной, обладающей столь широким спектром услуг в сфере газоснабжения и исключительным опытом их оказания.

По итогам исследований, представленным в подразделе 2.2 настоящей работы, наблюдается общая тенденция к повышению эффективности деятельности организации, улучшению показателей ликвидности и иных показателей, но для полноты анализа деятельности организации необходимо оценить также и влияние внешней среды.

В качестве первого этапа предполагается выполнение PEST-анализа.

PEST-анализ – инструмент для анализа факторов, оказывающих влияние на стратегию организации, в некоторых вариациях называется также STEP-анализом. Аббревиатура PEST складывается из английских наименований групп факторов внешней среды [17, с. 46]:

- P – political (политический);
- E – economical (экономический);
- S – socio-cultural (социально-культурный);
- T – technological (технологический).

Все четыре фактора являются факторами макросреды, так как указанный вид анализ ориентирован на получение результатов наиболее высокого уровня и позволяет оценить внешнее окружение компании и её место на рынке.

Методика PEST-анализа заключается в составлении матрицы, ячейки которой содержат факторы внешней среды, влияющие на компанию, и выработке стратегии компании, отвечающей прогнозам динамики факторов внешней среды. Матрица с результатами PEST-анализа внешней среды ООО «Константа» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – PEST-анализ ООО «Константа»

P – политические факторы	E – экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– газоснабжение подлежит государственному регулированию;</li> <li>– наличие государственных и региональных программ по развитию различных аспектов сферы газоснабжения;</li> <li>– регулярные изменения законодательства в сфере газоснабжения, способствуют увеличению потребности в услугах компании;</li> <li>– поддержка предприятий малого и среднего бизнеса со стороны государства и субъекта Федерации;</li> <li>– возможность применения системы налогообложения УСН для малого бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение покупательской способности клиентов;</li> <li>– стабильный рост цен на товары и услуги в газовой отрасли, заработной платы работников;</li> <li>– постоянное увеличение фактического и потенциального количества клиентов, нуждающихся в услугах, оказываемых ООО «Константа».</li> </ul>
S – социально-культурные факторы	T – технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшое количество специалистов, обусловленное малым количеством вузов нефтегазового профиля в РФ, в целом, и полным отсутствием подобных вузов в Челябинской области;</li> <li>– ограниченное количество опытных специалистов в сфере газоснабжения, обусловленное регулируемым характером деятельности и относительно небольшим количеством независимых организаций;</li> <li>– рост популярности аутсорсинга и консалтинговых услуг;</li> <li>– повышение требований к качеству оказываемых услуг со стороны клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие и широкое применение сети Интернет;</li> <li>– развитие информационных систем, баз данных, баз нормативно-правовых документов и т. д.;</li> <li>– развитие и расширение внедрения программ и приложений (Viber, WhatsApp), позволяющих совершать бесплатные звонки, появление тарифов на сотовую связь, не предусматривающих внутрисетевой роуминг;</li> <li>– развитие программного обеспечения, позволяющего осуществлять электронный документооборот, оказывать услуги удалённо и т. д.</li> </ul>

Политические факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность ООО «Константа», так как несмотря на то, что деятельность самой организации не является регулируемой, сфера, в которой организация оказывает услуги является регулируемой. В целом влияние политических факторов оценивается как неоднозначное. С одной стороны изменения законодательства, регулируемость деятельности клиентов, необходимость взаимодействия с органами регулирования повышает актуальность услуг ООО «Константа», с другой – наличие широкого влияния крупных государственных и региональных компаний может существенно снизить клиентскую базу организации.

Экономические факторы, в целом, свидетельствуют о сложности долгосрочного финансового планирования и финансового управления.

Социальные факторы способствуют увеличению издержек, связанных с поиском квалифицированного персонала и обучением новых сотрудников.

Единственной группой факторов, оказывающей строго положительное влияние на деятельность организации, являются технологические факторы, т.к. ускоряющееся развитие технического прогресса только упрощает процессы привлечения клиентов, оказания услуг, взаимодействия с заказчиками и сотрудниками и т. д.

Зачастую, при анализе внешней среды организации, логическим продолжением PEST-анализа, ориентированного на глобальные факторы, является проведение SWOT-анализа, в рамках которого рассматриваются более конкретные факторы.

Методика SWOT-анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, что позволит, в дальнейшем скорректировать направления развития и деятельности организации, спланировать работающую маркетинговую стратегию предоставляемых ООО «Константа» услуг. Данная методика включает в себя этапы [17, с. 122]:

- проведение анализа окружающей рыночной среды оказываемой услуги, в разрезе внешних и внутренних факторов;

- выявление, на основе проведенного анализа, сильных и слабых стороны в деятельности организации, а также, вероятных угроз и возможностей для дальнейшего функционирования и развития организации;
- формирование SWOT-матрицы на основе полученных данных;
- разработка выводов и необходимых мероприятий по совершенствованию оказываемой услуги, на основе SWOT-матрицы.

Матрица SWOT-анализа ООО «Константа» представлена в таблице 2.8.

Наиболее актуальным для изучения, с точки зрения проводимого исследования, является раздел «Слабые стороны», так как снижение влияния описанных в нём проблем или полная их ликвидация, даст наиболее ощутимый прирост эффективности деятельности компании.

Общей проблемой, характерной для всех направлений деятельности организации является малая известность компании. Данная проблема связана не только с пассивной рекламной деятельностью компании, но и с отсутствием знаний клиентов о существовании подобны компаний в принципе. Наиболее очевидным методом решения выявленной проблемы является активизация рекламной деятельности компании. Для этого компании не только следует увеличить затраты на рекламу, но и начать использовать эффективные методы привлечения клиентов.

Таблица 2.8 – Матрица SWOT-анализа ООО «Константа»

S – Сильные стороны	O – Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– узкая специализация, уникальный опыт оказания услуг в сфере газоснабжения;</li> <li>– гибкий подход к работе, готовность удовлетворять индивидуальные потребности заказчиков;</li> <li>– система работы, предполагающая взаимодействие специалистов различной специализации, готовность предложить комплексное решение проблемы заказчика;</li> <li>– наличие сайта и возможности оказывать услуги удалённо, по всей России;</li> <li>– экономическая эффективности и финансовая устойчивость.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянные изменения в законодательстве в сфере газоснабжения;</li> <li>– технический прогресс, упрощающий процессы оказания услуг, документооборота, взаимодействия с заказчиками и между работниками, продвижения и продажи услуг через сеть Интернет;</li> <li>– существование государственных и региональных программ поддержки малого бизнеса и развития сферы газоснабжения;</li> <li>– отсутствие жесткой конкуренции в сфере услуг, оказываемых ООО «Константа».</li> </ul>

W – Слабые стороны	T – Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточная известность уникальной компании на Российском рынке;</li> <li>– трудоёмкий процесс поиска и обучения новых специалистов;</li> <li>– порядок и срок оказания услуг, характер оказываемых услуг и иные параметры зависят от положений регулирующего законодательства и позиций органов регулирования;</li> <li>– гибкий индивидуальный подход к оказанию услуг не всегда позитивно влияет на порядок ценообразования, сроки и порядок оказания услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение законодательства может привести к утрате актуальности некоторых услуг, оказываемых компанией;</li> <li>– резкое увеличение количества клиентов и работы может повлечь нарушение сроков оказания услуг, снижение качества, что негативно отразится на репутации компании и повлечет последующий отток клиентов;</li> <li>– появление конкурентов и их активное развитие может нивелировать преимущества компании, обусловленные отсутствием конкурентной борьбы;</li> <li>– расширение влияния государства и государственных компаний в газовой отрасли может существенно снизить спрос на услуги компании.</li> </ul>

Привлечение дополнительных клиентов, повлечет за собой не только значительное увеличение потребности в трудовых ресурсах, но и финансовых возможностей по их наращиванию.

Значительное увеличение клиентской базы, а также штата сотрудников позволит унифицировать процессы оказания услуг по расчёту тарифов на транспортировку газа и иных, смежных услуг, и разбивать их на отдельные, более простые этапы. Данное решение позволит достичь таких эффектов как:

- в организации появится четкая регламентация обязанностей сотрудников и частичное разделение труда, что позволит увеличить эффективность деятельности;
- частичное разделения труда унифицирует и упростит некоторые операции и, как следствие, избавит организацию от необходимости привлечения сотрудников с широким и уникальным спектром компетенций, что в значительной степени увеличит их взаимозаменяемость и откроет новые возможности по привлечению дополнительных кадров.

Не менее важным является порядок ценообразования, который нарушается при индивидуальном подходе к клиентам. Зачастую, при одинаковом наименовании

услуги её содержание и порядок оказания для различных заказчиков имеют весомые отличия, вследствие чего возрастает трудоёмкость определения стоимости услуг в каждом конкретном случае. В качестве меры, направленной на исключение указанного негативного эффекта, актуальным является разработка унифицированной, оптимизированной системы ценообразования, применение которой позволит оперативно и обоснованно устанавливать цену на каждую услугу.

По мере нарастания скорости изменений внешней среды становится все труднее точно предсказать характер изменений, для своевременного принятия эффективных управленческих решений. С одной стороны, предпринимать какие-либо действия на основе неясной информации несет под собой достаточно большой риск. С другой стороны, к моменту получения достаточной информации может не остаться времени на ее реализацию. Это может нанести ущерб организации.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация еще недостаточно определена, ответные меры могут иметь общий характер. По мере поступления конкретной информации ответные меры должны конкретизироваться. Конечной целью этих мер должно стать либо устранение опасности, либо использование возможности. Такое последовательное постепенное усиление ответных мер на трудно предсказуемые события можно охарактеризовать как реагирование на слабые сигналы.

Слабые сигналы – это неполная информация о возможных изменениях во внешней среде, связанная с ранними и неточными признаками наступления важных событий. Для таких сигналов характерен очень низкий уровень осведомленности.

В связи с особенностями деятельности ООО «Константа», включающими взаимодействие с органами государственного регулирования, предприятиями из других регионов, а также большое число договорных отношений, часто появляются возможности заблаговременно получить слабые сигналы и своевременно принять меры, до наступления критических ситуаций и предотвращения возникновения обстоятельств, перечисленных в разделе «Угрозы». Следовательно, можно гово-



речь о том, что в ООО «Константа» используется система управления по слабым сигналам, которая наиболее эффективна для противостояния изменяющимся условиям внешней среды.

Из перечисленных угроз, наиболее вероятной, в ближайшей перспективе, является изменение законодательства в сфере газоснабжения и увеличение влияния государства и государственных компаний.

По итогам проведенного SWOT-анализа можно выделить ряд рекомендаций для ООО «Константа»:

- развитие механизмов поиска и привлечения клиентов;
- последовательное расширение штата сотрудников и унификация сложных процессов;
- разработка оптимизированной, унифицированной системы ценообразования (калькулирования стоимости услуг);
- дальнейшее совершенствование системы управления «по слабым сигналам» и увеличение взаимодействия с ФАС России и органами тарифного регулирования субъектов Российской Федерации.

Применение предложенных мер поможет в значительной мере сократить негативное воздействие «слабых сторон» в деятельности организации или приведёт к полной их ликвидации, а также будет способствовать предотвращению вероятно возникающих внешних «угроз», что положительно скажется на стабильности положения организации и экономической эффективности её деятельности.

#### Выводы по разделу два

По результатам анализа, проведённого в настоящем разделе компанию «Константа» можно охарактеризовать как растущую и развивающуюся организацию, оказывающую уникальный спектр профессиональных узкоспециализированных консалтинговых услуг в сфере газоснабжения на всей территории Российской Федерации.

Баланс ООО «Константа» имеет нормальную ликвидность, при этом деятельность организации, в целом, характеризуется как экономически эффективная и рентабельная, что подтверждается показателями ликвидности, близкими к нормативным значениям, и положительными показателями рентабельности продаж и затрат, на протяжении всего анализируемого периода. При этом, большинство рассчитанных в рамках проведения анализа показателей продемонстрировало смешанную динамику, совокупное изменение которых за весь период можно оценить как положительное.

В рамках стратегического анализа деятельности ООО «Константа» проведены PEST- и SWOT-анализ, на основании которых разработан ряд рекомендаций для организации:

- разработка оптимизированной системы калькулирования стоимости услуг;
- развитие механизмов поиска и привлечения клиентов;
- последовательное расширение штата сотрудников и унификация сложных процессов;
- дальнейшее совершенствование системы управления «по слабым сигналам» и увеличение взаимодействия с ФАС России и органами регулирования субъектов Российской Федерации.

Применение предложенных мер окажет положительное влияние на стабильность положения организации на рынке, и позволит повысить темпы роста экономической эффективности её деятельности.

В рамках выбранной темы исследования, осуществлена проработка рекомендации по разработке оптимизированной системы калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

## 3 МЕТОДИКА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ УСЛУГ ООО «КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОНСТАНТА»

### 3.1 Анализ и систематизация услуг, оказываемых ООО «Консалтинговая компания Константа»

Многообразие оказываемых ООО «Константа» услуг, вкупе с широкой географией оказания услуг, обуславливает возникновение ряда сложностей при определении стоимости каждой конкретной услуги и необходимость в разработке, организации и внедрении эффективной системы ценообразования.

Одним из базовых этапов организации и совершенствования системы ценообразования является анализ, классификация и систематизация услуг, оказываемых организацией.

Как было отмечено ранее, основным ресурсом, используемым при оказании консалтинговых услуг, является труд консультантов, основной статьей расходов ООО «Константа» является фонд оплаты труда работников. Указанное обстоятельство обуславливает выбор в качестве основного признака классификации услуг, оказываемых ООО «Константа», профиля специалистов, непосредственно участвующих в их оказании. Схема классификации услуг по указанному признаку представлена на рисунке 3.1.

В состав юридических услуг, помимо услуги, указанной на рисунке 3.1 входят:

- оформление заявки на подключение к газораспределительным сетям;
- разработка форм договоров (эксплуатации газопроводов, аренды газопроводов, оказания услуг по техническому обслуживанию газопроводов и т. д.);
- досудебное и судебное сопровождение споров в сфере газоснабжения;
- подготовка письменной консультации (экспертного заключения) по вопросам юридического характера;
- иные услуги.

Примеры услуг технического характера:

– аутсорсинг газоснабжения;

– учёт потребляемого газа;

расчёт технологических потерь газа при его транспортировке по газораспределительным сетям.



Рисунок 3.1 – Классификации услуг, оказываемых ООО «Константа»

Экономические услуги, в том числе, включают:

– расчёт тарифов на тепловую энергию;

– расчёт нормативной численности работников теплоснабжающей (теплосетевой), газораспределительной организации;

– разработка штатного расписания.

Проектные (групповые) услуги, предусматривающие участие специалистов различного профиля:

– проведение судебной экспертизы;

– комплексная услуга по сопровождению создания теплоснабжающей (тепловой) организации.

Широкий спектр оказываемых ООО «Константа» услуг позволяет классифицировать услуги и по иным признакам. Классификация услуг вышеуказанному и иным признакам представлена в таблице 3.1.

Не менее важным этапом организации и внедрения системы ценообразования является анализ порядка оказания услуг.

В упрощённом виде, порядок оказания ООО «Константа» услуг включает следующие этапы:

- сбор исходных данных и документов заказчика;
- анализ представленных документов на предмет их достаточности для оказания услуг, соответствия требованиям законодательства и т. д.;
- непосредственное оказание услуги (выполнение расчётов, разработка документов и т. д.);
- согласование результатов оказания услуги с заказчиком, в том числе, ответы на вопросы, устранение замечаний, обсуждение и внедрение пожеланий, предложений и т. д.

В отдельных случаях, в зависимости от особенностей оказания конкретной услуги, в описанном порядке возникают дополнительные этапы.

Так, при оказании услуг, результат (процесс, методика и т. д.) оказания которых подлежит государственному регулированию, после согласования результатов с заказчиком, возникает два дополнительных этапа:

- формирование заявления и комплекта документов для направления в органы регулирования;
- сопровождение рассмотрения заявления в органах регулирования (оперативное взаимодействие с сотрудниками органов регулирования, формирование ответов на официальные запросы, устранение замечаний и т. д.).

Таблица 3.1 – Классификация услуг ООО «Константа»

Признак классификации	Группа услуг	Примеры услуги	Примечание
Профиль специалистов, участвующих в оказании услуги	Юридические	Разработка формы договора аренды газопровода	–
	Технические	Техническое обслуживание узла учёта газа	–
	Экономические	Разработка штатного расписания	–
	Проектные (групповые)	Создание газораспределительной организации	Услуги предполагают взаимодействие различных отделов.
Срок оказания услуг	Краткосрочные	Подготовка письменной консультации по газификации жилого дома	Срок оказания услуг менее 1 месяца
	Среднесрочные	Расчёт тарифов на тепловую энергию	Срок оказания услуг от 1 до 6 месяцев
	Долгосрочные	Расчёт тарифов на услуги по транспортировке газа	Срок оказания услуг более 6 месяцев
Периодичность оказания услуги	Единовременные	Сопровождение включения организации в Реестр субъектов естественных монополий	Услуги оказываются единовременного, не предполагают повторного оказания для одного заказчика.
	Периодические	Расчёт платы за технологическое присоединение к газораспределительным сетям	Услуги оказываются ежегодно (ежемесячно, ежеквартально и т. д.), в соответствии с требованиями законодательства.
	Условно-периодические	Расчёт тарифов на услуги по транспортировке газа	Услуги имеют периодичность, однако период значительно превышает год (тарифы на услуги по транспортировке газа устанавливаются на срок 3 – 5 лет).

Продолжение таблицы 3.1

Признак классификации	Группа услуг	Примеры услуги	Примечание
Отношение к судебной системе	Услуги, оказываемые в судебном порядке	Составление рецензии на заключение экспертной организации	–
	Услуги, оказываемые во внесудебном порядке	Сопровождение заключения договора поставки газа	–
Государственное регулирование	Услуги, результат (процесс, методика и т. д.) оказания которых подлежит государственному регулированию	Расчёт и утверждение нормативов удельного расхода топлива	Услуги включают формирование комплекта документов, направление его в органы регулирования, взаимодействие с регулирующими органами от имени заказчика, формирование ответов на запросы органов регулирования. Результат оказания услуги – приказ органа регулирования.
	Услуги, результат (процесс, методика и т. д.) оказания которых не подлежит государственному регулированию	Подготовка письменной консультации	Услуги не подразумевают взаимодействие с органами регулирования.
Количество взаимодействий с третьими лицами (количество «фаз ожидания»)	Без взаимодействия	Экспертная оценка возможных экономических результатов от оказания услуг по транспортировке газа	Все исходные данные и документы получаются от заказчика единовременно, необходимость направлять документы в органы регулирования или иные организации отсутствует. Результат оказания услуги, например, письменное заключение, направляется только заказчику. Ожидание ответа (решения) от сторонней организации (регулирующего органа) не происходит.

Признак классификации	Группа услуг	Примеры услуги	Примечание
Количество взаимодействий с третьими лицами (количество «фаз ожидания»)	С одним – двумя взаимодействиями («фазами ожидания»)	Расчёт регулируемых тарифов на тепловую энергию	Все исходные данные и документы получаются от заказчика единоразово, направляются в регулирующий орган. Предусматривается ожидание решения регулирующего органа.
	С тремя и более взаимодействиями («фазами ожидания»)	Расчёт тарифов на услуги по транспортировке газа	Исходные данные и документы получаются от заказчика, часть из них согласовывается со сторонней организацией, затем направляются в регулирующий орган. Предусматривается последовательное ожидание ответа от сторонней организации и решения регулирующего органа.
Сфера оказания услуг	Услуги в сфере газоснабжения	Расчёт потерь газа при его транспортировке по газораспределительным сетям	Услуги связаны с потреблением, транспортированием, поставкой газа. Регулируются законодательством в сфере газоснабжения.
	Услуги в сфере теплоснабжения	Расчёт нормативов удельного расхода топлива при производстве тепловой энергии	Услуги связаны с производством тепловой энергии. Регулируются законодательством в сфере теплоснабжения.
Состав оказываемой услуги	Моно-услуги	Расчёт нормативной численности работников	Оказание услуги предусматривает один основной этап. Услуга не имеет прямой связи с иными услугами, не основывается на результате оказания другой услуги.
	Комплексные услуги	Создание газораспределительной организации	Оказание услуги предусматривает последовательное или параллельное оказание нескольких моно-услуг, например, последовательное лицензирование опасного производственного объекта, включение в реестр субъектов естественных монополий, расчёт тарифов на услуги по транспортировке газа, расчёт платы и ставок за технологическое присоединение к газораспределительным сетям.



В случаях, если оказание услуги подразумевает сбор и анализ значительного объёма данных и документов заказчика, зачастую возникают этапы формирования дополнительных запросов (рекомендаций, замечаний), проведение анализа документов, дополнительно представленных заказчиком.

При оказании услуг с несколькими «фазами ожидания» присутствуют этапы формирования обращений в сторонние организации (органы регулирования) и ожидания их ответа.

Оказание услуг в судебном порядке также накладывает ряд изменений на общий порядок оказания услуг, однако характер таких изменений зависит от конкретной услуги и особенностей рассматриваемого судебного дела, в рамках которого оказывается услуга.

Общий порядок оказания ООО «Константа» услуг представлен на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Порядок оказания услуг ООО «Константа»

В рамках проведения настоящего исследования, детальному анализу подвержена группа экономических услуг.

Экономические услуги являются относительно молодым направлением деятельности ООО «Константа». До 2018 года деятельность компании «Константа» была сконцентрирована на юридических и технических услугах, а также комплексных услугах, включающих указанные направления, при этом экономические вопросы затрагивались лишь частично, а услуги экономического характера оказывались в единичных случаях, с привлечением подрядных организаций или сторонних специалистов.

Учитывая особенности ведения бухгалтерского и управленческого учёта в организации, в данный момент не представляется возможным достоверно определить удельный вес выручки (себестоимости) от оказания экономических или иных услуг в общей выручке (себестоимости) от оказания услуг ООО «Константа».

О положительной динамике в развитии направления экономических услуг свидетельствует увеличение численности персонала, задействованного в оказании экономических услуг и увеличения количества услуг, оказываемых ежегодно. Так, в 2018 г. в штате ООО «Константа» числился один специалист, оказывающий экономические услуги, в 2020 г. – в организации сформирован экономический отдел, включающий начальника отдела, штатного экономиста и двух сторонних экономистов, при этом, за 2018 г. оказана одна услуга по расчёту тарифов на услуги по транспортировке газа и одна услуга по расчёту тарифов на тепловую энергию, за 2020 г. – четыре расчёта тарифов на услуги по транспортировке газа и три расчёта тарифов на тепловую энергию. Помимо перечисленных услуг, оказывались и иные услуги экономического характера, при этом число ежегодно оказываемых аналогичных услуг также увеличилось.

Большинство экономических услуг оказываются в условиях государственного регулирования результатов (методик) их оказания, основными услугами являются расчёт и сопровождение утверждения в органах регулирования регулируемых цен (тарифов, плат, ставок) в сферах газоснабжения и теплоснабжения.

В соответствии с ранее приведённой классификацией, основные экономические услуги в сфере газоснабжения представляют собой регулируемые, долгосрочные, единовременные или условно-периодические услуги, с тремя и более «фазами ожидания». Указанное обстоятельство обусловлено следующими факторами:

- регулирование различных аспектов деятельности организаций в сфере газоснабжения осуществляется Федеральной антимонопольной службой (ФАС России) и (или) региональными органами тарифного регулирования;

- система газоснабжения (как и договорные отношения в сфере газоснабжения) подразумевает взаимодействие нескольких участников: орган регулирования, потребитель газа, поставщик газа, одна или несколько газораспределительных организаций – транспортировщиков газа;

- организации включаются в реестр субъектов естественных монополий в топливно-энергетическом комплексе (раздел II «Транспортировка газа по трубопроводам») единовременно, бессрочно;

- тарифы на услуги по транспортировке газа утверждаются на срок от трёх до пяти лет;

- большинство тарифов (цен, плат, ставок) устанавливается для региона в целом.

Основные экономические услуги в сфере теплоснабжения представляют собой регулируемые, средне- и краткосрочные, периодические или условно-периодические услуги, с одной – двумя «фазами ожидания», так как:

- регулирование теплоснабжающих организаций осуществляется региональными органами тарифного регулирования;

- в 2018 и 2019 годах, часть тарифов в сфере теплоснабжения подверглись дерегулированию;

- система теплоснабжения (как и договорные отношения в сфере теплоснабжения) подразумевает взаимодействие небольшого количества участников: орган регулирования (если тариф (цена) подлежит регулированию), потребитель тепло-

вой энергии, теплоснабжающая организация, теплосетевая организация (в случае, если транспортирование тепловой энергии осуществляет не теплоснабжающая организация);

- организации не обязательно включаться в специализированные реестры, перечни и т. д.;

- тарифы (цены, нормативы и т. д.) в сфере теплоснабжения, зачастую корректируются (пересматриваются) ежегодно;

- большинство тарифов (цен, плат, ставок) устанавливается для каждой локальной системы теплоснабжения (котельной, совокупности тепловых сетей и т. д.).

Учитывая особенности и профиль деятельности ООО «Константа», увеличивающийся спрос на услуги, особенности их оказания, регулирования их результатов (методик оказания) и сферы в целом, наиболее актуальными для изучения в разрезе методики калькулирования стоимости, являются услуги в сфере газоснабжения, в частности – услуги по расчёту тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям и сопровождение их утверждения в ФАС России.

### 3.2 Анализ действующей методики калькулирования стоимости услуг ООО «Консалтинговая компания Константа»

В мировой практике оказания консалтинговых услуг используется четыре основные формы установления цены на услуги [43]:

- повременная оплата;
- фиксированная оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

ООО «Константа» в большинстве случаев определяет цену на услуги в формате фиксированной оплаты. Указанная форма стоимости услуг используется и при оказании экономических услуг.

Исключением выступают услуги, результат оказания которых влечёт за собой получение дополнительного дохода и (или) экономию для заказчика, которые поддаются объективному денежному исчислению. В таких случаях цена определяется в форме комбинированной оплаты, включающей фиксированную часть и процент от полученного дополнительного дохода (экономии).

Примером стоимости услуги в формате комбинированной оплаты служит следующая ситуация. «ООО «Константа» заключила договор с АО «А» на сопровождение процесса газификации здания кафе, принадлежащего АО «А». Стоимость услуг ООО «Константа» определена в размере 50 тыс. руб. + премия в размере 5 % от экономии АО «А», полученной в результате оказания услуг ООО «Константа». Услуги предусматривали, в том числе, анализ договора технологического присоединения к газораспределительным сетям (далее – договор подключения), заключенного между АО «А» и местной газораспределительной организацией (ГРО), определение наличия и исключение невыгодных для АО «А» и (или) несоответствующих требованиям законодательства условий, анализ размера платы за подключение и порядка её расчёта, составление протоколов разногласий, обращений в ГРО и т. д.

Специалистами ООО «Константа», в рамках оказания услуг, в досудебном порядке скорректированы условия договора технологического присоединения, в том числе, исключены условия, противоречащие действующему законодательству, определена и согласована иная точка подключения к существующим газопроводам, в результате чего снижена стоимость услуг ГРО по договору подключения, следовательно, возникла экономия АО «А», оказывающая влияние на итоговую стоимость услуг, оказываемых ООО «Константа». Расчёт итоговой стоимости услуг ООО «Константа» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчёт стоимости услуг ООО «Константа»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Фиксированная часть стоимость услуг ООО «Константа», руб.	50 000
2	Премиальная часть стоимости услуг ООО «Константа», % от экономии АО «А»	5
3	Первоначальная стоимость услуг по договору подключения, руб.	1 250 000
4	Итоговая стоимость услуг по договору подключения, руб.	570 000
5	Экономия АО «А», полученная в результате оказания услуг ООО «Константа», руб.	680 000
6	Премиальная часть стоимости услуг ООО «Константа», руб.	34 000
7	Полная стоимость услуг ООО «Константа», руб.	84 000

Как было описано ранее, в настоящее время, в компании «Константа» не осуществляется ведение отдельного бухгалтерского учёта или систематизированного управленческого учёта, в разрезе видов оказываемых услуг или подразделений организации.

Указанное обстоятельство, вкупе с тем, что оказание экономических услуг является относительно новым и развивающимся направлением деятельности компании, обуславливает отсутствие регламентированной системы калькулирования стоимости оказываемых услуг и базы фактических данных, за предыдущие периоды, на основании которых можно выстроить систему калькулирования.

Можно заключить, что система калькулирования стоимости оказываемых ООО «Константа» услуг, а именно – система определения фиксированной стоимости услуги (в том числе, при применении комбинированной формы оплаты), носит эмпирический характер: основывается, по большей части, на опыте специалистов, участвующих в оказании услуг, изменяется и подстраивается под конкретные услуги и (или) заказчиков, в зависимости от различных факторов.

Факторами, влияющими на процесс калькулирования стоимости услуг и на итоговую стоимость услуг, являются:

- особенности оказываемой услуги;
- перечень специалистов, участвующих в оказании услуги;

- регион, в котором заказчик осуществляет деятельность;
- масштаб организации – заказчика;
- наличие предыдущего опыта взаимодействия с заказчиком;
- наличие предыдущего опыта взаимодействия с органами регулирования и (или) сторонними организациями региона (поставщик газа, смежная газораспределительная организация и т. д.);
- нормативно-правовая база в сфере оказания услуги;
- наличие особых требований к оказываемой услуге, например, срочность;
- иные факторы.

С целью определения наиболее весомых факторов, оказывающих влияние на стоимость услуги, организацией разработаны опросные листы, которые направляются потенциальному заказчику с целью определения стоимости услуг и формирования коммерческого предложения.

Пример опросного листа, направляемого потенциальным или фактически функционирующим газораспределительным организациям представлен в Приложении В.

Подобные опросные листы, ввиду их объёмности и подробности, позволяют определить значительное количество факторов, влияющих на стоимость услуг, однако заполнение такого опросного листа может вызвать затруднение у специалистов со стороны заказчика, увеличить срок между первым обращением и заключением договора и, в целом, снизить вероятность успешного взаимодействия в процессе заключения договора, что негативно сказывается на экономической эффективности деятельности организации.

Также, имеют место ситуации, когда в организацию обращаются заказчики с запросом оказания услуги, которая ранее не оказывалась компанией «Константа», либо требует предварительного анализа ситуации и определения алгоритма оказания услуги, изучения нормативно-правовой базы и т. д. В таком случае, трудоёмкость и продолжительность процесса определения стоимости услуги значительно увеличиваются. В подобных случаях возникает необходимость учитывать

стоимость подготовительных этапов работ, выполненных до формирования коммерческого предложения, возможных рисков и т. д., но, учитывая, что договор ещё не заключен, а определённый объём работы уже выполнен, возникает риск неполучения оплаты за фактически выполненную работу и незаключения договора на оказание услуги в будущем.

Существует также ряд аспектов, подтверждающих недостаточную эффективность существующей системы калькулирования стоимости услуг ООО «Константа», проявляющихся на этапах, когда стоимость услуг уже определена, договор заключен, а услуга полностью или частично оказана.

Подобным аспектом является упомянутое ранее несовершенство системы бухгалтерского учёта и отсутствие данных управленческого учёта, приводящие к невозможности определения полной себестоимости конкретной услуги, с целью оценки эффективности и адекватности калькулирования её стоимости.

Особенности оказываемых услуг, обуславливают также и наличие риска возникновения ситуаций, оказывающих влияние на итоговую себестоимость услуг и, соответственно, рентабельность их оказания. Подобные ситуации в большинстве случаев связаны либо с действиями заказчиков, либо с изменением положений регулирующего законодательства и (или) требований органов регулирования.

Действия заказчиков, влекущие за собой удорожание услуг, оказываемых ООО «Константа», включают, в том числе:

- непредставление документов в установленные договором сроки;
- представление недостоверных (неточных, неактуальных) сведений (материалов, документов и т. д.), требующих изменения в процессе оказываемой услуги;
- изменение параметров, влияющих на процесс (стоимость, объём) оказания услуги, в процессе её оказания (например, расчёт тарифов на услуги по транспортировке газа инициировался с условием, что организация-заказчик владеет 20 км газопроводов, в процессе оказания услуги часть газопроводов была продана организацией-заказчиком, вследствие чего специалисты ООО «Константа» вынуждены вносить изменения в выполненные расчёты (документы, материалы), что в



значительной степени увеличивает трудоёмкость и, соответственно, себестоимость оказываемой услуги);

- направление организацией-заказчиком документов (материалов, сведений), оказывающих влияние на оказание услуги, в регулирующий орган без уведомления ООО «Константа» и согласования содержания указанных документов.

Указанные действия заказчиков напрямую не связаны с системой калькулирования стоимости услуг, однако непринятие к учёту их влияния на себестоимость оказываемых услуг, в итоге может негативно сказаться на экономической эффективности деятельности компании.

Влияние подобных действий в практике деятельности ООО «Константа» нивелируется или полностью исключается с помощью оптимизации договорных отношений и включения в договоры соответствующих условий.

Изменение положений регулирующего законодательства и (или) требований (позиций) органов регулирования может повлиять на себестоимость услуг, в том числе, следующим образом:

- орган регулирования направит в адрес организации дополнительные запросы документов (материалов, данных, сведений), которые ранее, при оказании ООО «Константа» аналогичных услуг, не запрашивались у организаций-заказчиков;

- изменение законодательно установленной методики расчёта тарифов в процессе оказания услуги повлечёт необходимость изменения выполненных расчётов или выполнения новых расчётов.

Нивелирование влияния описанных факторов является более сложной задачей, и для её решения в ООО «Константа» используется комплекс мер:

- оптимизация договорных отношений, включение в договоры условий, предусматривающих дополнительную оплату работ (услуги), выполненных в связи с изменением законодательства и (или) позиций регулирующих органов;

- постоянный мониторинг изменений, вносимых в нормативно-правовые акты, отслеживание публикаций проектов нормативно-правовых актов и т. д.;

- оперативное взаимодействие с регулирующими органами в процессе оказания услуг;
- участие в семинарах (форумах, вебинарах и т. д.), проводимых органами регулирования.

Не смотря на наличие описанных недостатков действующей системы калькулирования стоимости услуг ООО «Константа», она имеет и преимущества, основными из которых являются:

- наличие возможности оценить и учесть при формировании стоимости значительное количество факторов, которые могут повлиять на стоимость услуг;
- наличие возможности предварительно ознакомиться с материалами и документами заказчика, особенностями оказываемой услуг, нормативно-правовой базой, судебной практикой и т. д., что положительно сказывается на построении планов-графиков оказания услуг и упрощает процесс будущего оказания услуги.

Действующую систему калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа», можно охарактеризовать, как недостаточно эффективную, трудоёмкую, требующую принятия на организацию рисков, связанных с неполучением оплаты за фактически выполненную на этапе до заключения договора работу. С учётом того, что выявленные преимущества данной системы не превалируют над недостатками и рисками, система калькулирования стоимости услуг требует пересмотра и корректировки.

Следует также отметить, что, с учётом совокупной экономической эффективности деятельности ООО «Константа» и относительной новизной направления деятельности по оказанию экономических услуг, выявленные проблемы не носят критического характера, и организация имеет достаточный запас финансовой устойчивости для постепенного, поэтапного внедрения изменений в систему калькулирования стоимости и иные аспекты деятельности, связанные с ней.

### 3.3 Рекомендации по совершенствованию системы калькулирования стоимости услуг ООО «Консалтинговая компания Константа»

По результатам исследования, представленным в подразделе 3.2, выявлены наиболее весомые недостатки в системе калькулирования себестоимости услуг ООО «Константа», с целью ликвидации (нивелирования) которых разработан ряд рекомендаций (предложений, мер), описанных в настоящем подразделе.

Наиболее глобальной из выявленных в процессе анализа проблем, является отсутствие базы фактических данных, которые можно использовать для оценки эффективности системы ценообразования и рентабельности отдельных услуг, которая возникает в связи с отсутствием эффективной системы управленческого учёта и отчётности. Внедрение изменений, в условиях отсутствия отлаженной системы учёта и базы фактических данных, нецелесообразно, так как адекватная, объективная оценка эффективности осуществлённых изменений, в таких условиях, не является возможной.

Рабочее время сотрудников – главный ресурс консультационной компании и умение им эффективно управлять может являться конкурентным преимуществом, способом снижения себестоимости услуг [48]. Указанное обстоятельство подтверждается тем, что наиболее весомой статьёй расходов ООО «Константа» является оплата труда.

Учитывая вышеизложенное, базой построения системы управленческого учёта в консалтинговой компании является внедрение и оптимизация учёта рабочего времени.

Учёт рабочего времени в консалтинговой компании может быть реализован различными способами, в том числе, путём применения готовых программных решений, позволяющих вести автоматизированный учёт рабочего времени.

Эффективная система автоматизированного учёта рабочего времени может реализовываться по принципу «непрерывной ленты времени», на которой отмечается все выполненные работы, возникшие перерывы, пересечение работ друг с дру-

гом [48]. При этом, подобная «лента времени» не предполагает наличие незаполненных промежутков времени, что служит дополнительным стимулом для работников и инструментом оптимизации использования трудовых ресурсов.

Использование готовых программных решений позволяет быстро и эффективно осуществлять трудоёмкие процессы учёта рабочего времени, однако внедрение конкретного программного продукта может оказаться достаточно трудоёмким. Помимо этого, потребуется достаточное количество времени на поиск и выбор конкретной программы, подходящей под специфику деятельности организации, а её стоимость может оказаться неоправданно высокой в условиях незначительной рентабельности оказываемых услуг и (или) недостаточного масштаба организации.

Учитывая особенности деятельности ООО «Константа», небольшой масштаб организации, относительную молодость направления деятельности, одним из наиболее рациональных решений будет внедрение неавтоматизированного учёта фактически отработанного времени и формирование простых отчётов с помощью базовых инструментов Microsoft Excel, используемых организацией при оказании услуг. Внедрение подобной системы отчётов можно осуществить поэтапно, начиная с одного подразделения (отдела, группы специалистов), постепенно расширяя зону учёта и контроля, корректируя систему учёта и отчётности.

Система управленческого учёта в консалтинговой компании должна предусматривать возможность формирования проектной себестоимости [49].

Внедрение системы учёта рабочего времени позволит создать базу данных для определения размера основных прямых расходов, относимых на себестоимость конкретной услуги (проекта, направления) – расходов на оплату труда специалистов (с учётом страховых взносов во внебюджетные фонды), однако нерешённым остаётся вопрос с определением иной составляющей стоимости услуг – косвенных (накладных) расходов.

Особенности осуществления деятельности ООО «Константа», а именно – оказание консалтинговых услуг, предусматривает незначительный перечень косвен-

ных расходов: аренда офисного помещения, канцелярские расходы, платежи за электроэнергию, услуги связи и т. д. Перечисленные расходы, в большей степени, имеют характер условно-постоянных, и не имеют прямой зависимости от объёма услуг, оказываемых организацией в целом или её отделами, отдельными специалистами, вследствие чего, излишняя детализация при учёте и распределении размера указанных расходов и связанное с этим усложнение системы управленческого учёта, не является необходимым.

Учитывая вышеизложенное, определение размера косвенных расходов, включаемых в стоимость конкретной услуги, предлагается реализовать путём применения коэффициента распределения косвенных расходов, который будет рассчитываться по результатам отчётного периода, в целом по организации по следующей формуле (3.1):

$$K_0 = 1 + \frac{C_i}{F}, \quad (3.1)$$

где  $C_i$  – общая сумма косвенных (накладных) расходов организации, тыс. руб.;

$F$  – общая сумма расходов на оплату труда сотрудников организации, непосредственно участвующих в оказании услуг, тыс. руб.

Таким образом, внедряемая система управленческого учёта должна предусматривать сбор и аккумулирование информации о косвенных (накладных) расходах и фонде оплаты труда (с учётом страховых взносов во внебюджетные фонды) основных работников, в целом по организации, за отчётный период.

Базовые принципы и положения, основные методологические аспекты системы управленческого учёта рекомендуется отразить в учётной политике для целей управленческого учёта. Систематизация указанных положений в учётной политике позволит увеличить точность ведения учёта, дальнейшего калькулирования стоимости услуг и осуществления анализа рентабельность оказания услуг.

Внедрение системы управленческого учёта, с использованием только внутренних ресурсов компаний, является достаточно продолжительным и трудоёмким

процессом, так как внедрение такой системы подразумевает не только разработку форм и основных положений, но и постоянный мониторинг ее функционирования, контроль заполнения учётных форм, внесение корректировок в систему и т. д.

Согласно результатам анализа действующей системы калькулирования стоимости услуг в ООО «Константа», описанным подразделе 3.2, в данный момент процесс определения стоимости является достаточно трудоёмким, продолжительным и, зачастую, требует участия нескольких специалистов, которые также задействованы в непосредственном оказании услуг. Без внесения изменений в сложившуюся систему калькулирования стоимости услуг, осуществление попыток внедрения системы управленческого учета может крайне негативно сказаться на эффективности использования рабочего времени работниками и вызвать нарушения сроков оказания услуг, так как значительную часть рабочего времени специалисты будут тратить на калькулирование стоимости услуг в соответствии с принятой в организации практикой и заполнение форм управленческой отчётности, их анализ и т. д.

Учитывая вышеизложенное, с целью оптимизации системы калькулирования стоимости услуг ООО «Константа», решения выявленных проблем и освобождения трудовых ресурсов для внедрения системы управленческого учёта предлагается организовать определение фиксированной стоимости типовых, наиболее часто оказываемых услуг, на основании формулы, учитывающей базовую стоимость и наиболее весомые факторы, в формате коэффициентов, рассчитываемых одновременно (например, сроком на 1 год) и корректируемых только при возникновении необходимости.

Составляющей базовой стоимости консалтинговых услуг, помимо уже рассмотренных прямых и косвенных расходов, сведения о которых предлагается формировать в рамках внедряемой управленческой отчётности, является прибыль. В рамках предлагаемого построения системы калькулирования стоимости услуг,

размер прибыли, включаемой в стоимость услуг, целесообразно определять в формате коэффициента рентабельности ( $K_r$ ), рассчитываемого по формуле:

$$K_r = I + R, \quad (3.2)$$

где  $R$  – рентабельность оказываемой услуги, д. е.

Определение значения указанного коэффициента является более сложным процессом, в сравнении с определением размера фактических расходов. Сложность определения адекватного и эффективного значения планируемой рентабельности услуги, обусловлена влиянием на рентабельность услуг значительного количества факторов: фактически понесённые при оказании услуги расходы; статистические данные по рентабельности аналогичных услуг, оказываемых иными организациями отрасли; структура спроса и предложения аналогичных услуг на рынке; характеристика специалистов, участвующих в оказании услуги (уровень квалификации, известности и иные) и т. д.

В текущих условиях отсутствия данных о себестоимости и рентабельности конкретных услуг ООО «Константа» и непроведения детального анализа рынка консалтинговых услуг, в качестве базового значения коэффициента рентабельности допускается использовать общее для всех услуг, оказанных ООО «Константа» за 2019 г., значение коэффициента рентабельности продаж, рассчитанное в подразделе 2.2 настоящей работы, равное 9,39% (0,0939 д. е.). Указанное значение, в дальнейшем рекомендуется корректировать для каждой услуги (группы аналогичных услуг), в зависимости от описанных и иных факторов, в том числе, по результатам анализа данных о фактической себестоимости оказанных услуг, полученных в рамках функционирования внедрённой системы управленческого учёта и отчётности.

При определении стоимости услуг, с учётом особенностей сферы деятельности ООО «Константа» и специфики характера оказываемых услуг, необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы, оказывающие влияние на стои-

мость услуг. Рассмотренные ранее составляющие стоимости, а именно прямые и косвенные расходы, по сути, являются внутренними факторами, лишь коэффициент рентабельности частично подвержен изменению под влиянием внешних факторов, однако и его расчёт в условиях недостаточности данных, опирается на фактические показатели ООО «Константа».

Действующая в ООО «Константа» система калькулирования стоимости услуг, рассмотренная в подразделе 3.2, учитывает значительное количество внешних факторов, оказывающих влияние на цену, и практически не опирается на внутренние факторы, при этом, оценка влияния различных факторов на итоговую стоимость услуг не имеет систематизации и измерения, в каждом конкретном случае определяется специалистом. В указанной системе, аналогичные факторы, могут оказывать различное влияние на стоимость услуги, в зависимости от того, как специалист оценивает их в каждой конкретной ситуации.

С целью систематизации и объективизации влияния факторов на стоимость услуги, и учёта в стоимости услуг как внешних, так и внутренних факторов, предлагается использование упомянутой ранее формулы, учитывающей базовую стоимость и корректирующие коэффициенты, рассчитываемые единовременно (например, сроком на 1 год) и корректируемые при возникновении необходимости, например, если по результатам анализа их применения, выявлена их некорректность.

Учитывая вышеуказанные обстоятельства, формула, на которой предлагается построить систему калькулирования стоимости услуг примет вид (3.3):

$$S_1 = S_0 \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4, \quad (3.3)$$

где  $S_1$  – стоимость оказания услуги, тыс. руб.;

$S_0$  – базовая стоимость оказания услуги в стандартных условиях;

$K_1$  – коэффициент приведения стоимости оказания услуги в базовом регионе к стоимости оказания услуги в регионе осуществления деятельности заказчиком, д. е.;



$K_2$  – коэффициент, учитывающий масштаб хозяйства организации (протяженность газопроводов, количество котельных, численность персонала и т. д.), д. е.;

$K_3$  – коэффициент, учитывающий особенности взаимодействия с конкретным заказчиком (наличие предыдущего положительного опыта, наличие договорённостей и (или) договоров о дальнейшем масштабном сотрудничестве и т. д.), д. е.;

$K_4$  – коэффициент, учитывающий особые условия оказания конкретной услуги (срочность, необходимость выполнения нетиповых работ в составе услуги и т. д.), д. е.

Базовая стоимость оказания услуги в стандартных условиях, с учётом особенностей внедряемой системы управленческого учёта и калькулирования стоимости услуг определяется по формуле 3.4:

$$S_0 = \sum (t_i \times wr) \times K_0 \times K_r, \quad (3.4)$$

где  $t_i$  – фактические трудозатраты  $i$ -го специалиста, задействованного в оказании услуги, час;

$wr$  – часовая ставка оплаты труда  $i$ -го специалиста, руб.;

$K_0$  – коэффициент распределения косвенных расходов, рассчитываемый по формуле 3.1, д. е.;

$K_r$  – коэффициент рентабельности, рассчитываемый по формуле 3.2, д. е.

Далее рассмотрим применение формулы калькулирования стоимости услуг и определение корректирующих коэффициентов на примере калькулирования стоимости услуг по расчёту тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям: «В ООО «Константа» за услугой по расчёту тарифов на транспортировку газа по газораспределительным сетям обратилось АО «Б», оказывающее услуги по транспортировке газа на территории Московской области, использующее при этом 35 км газораспределительных сетей. АО «Б» ранее не обращалось в ООО «Константа», опыт взаимодействия отсутствует. Договоры на

оказание иных услуг или соглашения о намерении заключить подобные договоры в будущем, не заключены между АО «Б» и ООО «Константа». Срок оказания ООО «Константа» услуги по расчёту тарифов ограничен периодом действия ранее установленных в отношении АО «Б» тарифов на услуги по транспортировке газа. Действие установленных в отношении АО «Б» тарифов заканчивается через 10 месяцев, стандартный срок оказания ООО «Константа» услуги по расчёту тарифов на транспортировку газа, с учётом сбора документов заказчиком, обращений в сторонние организации, периода рассмотрения документов регулирующими органами, составляет 8 – 12 месяцев.».

При расчёте тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям, в качестве стандартных условий принимается: организация-заказчик оказывает услуги по транспортировке газа на территории Челябинской области, использует при этом 5 км газораспределительных сетей.

С учётом отсутствия данных управленческой отчётности о фактических трудовых затратах работников на оказание услуги по расчёту тарифов, о коэффициенте распределения косвенных расходов и рентабельности оказания услуг по расчёту тарифов, базовая стоимость оказания услуги в стандартных условиях, определена на основании сведений о стоимости аналогичных услуг, оказанных ООО «Константа» за 2018 – 2020 гг., в размере 260 тыс. руб.

Расчёт коэффициента приведения стоимости оказания услуги в базовом регионе к стоимости оказания услуги в регионе осуществления деятельности заказчиком, осуществляется путём соотношения официальных статистических данных за предыдущий год о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников по виду экономической деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха», в базовом регионе и регионе осуществления деятельности организацией-заказчиком, публикуемых соответствующими региональными органами (управлениями) Федеральной службы государственной статистики.

В рассматриваемом примере, для АО «Б», осуществляющего деятельность на территории Московской области, коэффициент  $K_1$  определяется на основании официальных статистических данных о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников по виду экономической деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» в Челябинской и Московской областях, за 2019 г.:

- Челябинская область – 43 222,80 руб.;
- Московская область – 60 440,90 руб.

В указанном случае, расчёт коэффициента  $K_1$  примет вид:

$$K_1 = 60\,440,90 / 43\,222,80 = 1,40 \text{ д. е.}$$

Расчёт значений коэффициента  $K_1$  для всех регионов Российской Федерации целесообразно осуществлять одновременно с ежегодной периодичностью, результаты расчётов сводить в таблицу, пример которой представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Значения коэффициента  $K_1$  для различных регионов

№ п/п	Регион	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по виду экономической деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» за 2019 г., руб.	Значение коэффициента, д. е.
1	Челябинская область (базовый регион)	43 222,80	1,00
2	Московская область	60 440,90	1,40
3	Ленинградская область	60 429,10	1,40
4	Вологодская область	40 587,50	0,94
5	Свердловская область	47 846,70	1,11
6	Волгоградская область	38 055,10	0,88
7	Владимирская область	38 419,50	0,89
8	Ростовская область	41 994,50	0,97
9	Республика Северная Осетия – Алания	40 240,30	0,93
10	ХМАО – Югра	82 432,20	1,91

Значения коэффициентов  $K_2$ ,  $K_3$  и  $K_4$  предполагается определять по аналогии с действующей системой калькулирования стоимости – эмпирическим путём, основывающимся на опыте сотрудников, однако критерии определения значений ука-

занных коэффициентов и сами значения будут сформированы одновременно, в формате таблиц, содержащей факторы и значения, которые принимает коэффициент при соответствии характеристик организации заказчика заданным критериям.

В случае оказания услуг по расчёту тарифов на транспортировку газа по газораспределительным сетям, в качестве показателя, характеризующего масштаб организации-заказчика, выступает протяженность газораспределительных сетей, используемых ей в оказании услуг по транспортировке газа. Значения коэффициентов  $K_2$  в зависимости о протяженности газораспределительных сетей представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Значения коэффициента  $K_2$

№ п/п	Протяженность газораспределительных сетей организации, км	Значение коэффициента $K_2$ , д. е.
1	до 4	1,00
2	от 4 до 8	1,10
3	от 9 до 15	1,15
4	от 16 до 30	1,25
5	от 31 до 50	1,45
6	от 51 до 110	1,65
7	от 111 до 500	2,15
8	от 501 до 1 000	2,55
9	1 001 и более	3,70

Особенности взаимодействия с конкретным заказчиком, выступающие в качестве критериев определения значения коэффициента  $K_3$  и значения указанного коэффициента представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Значения коэффициента  $K_3$

№ п/п	Особенности взаимодействия с заказчиком	Значение коэффициента $K_3$ , д. е.
1	Наличие предыдущего положительного опыта взаимодействия с заказчиком (регулярная оплата, оперативное предоставление документов, отсутствие нарушений условий договора и т. д.), наличие договорных отношений по оказанию (текущему и будущему) двух и более услуг, сопоставимых по стоимости.	0,95
2	Наличие предыдущего положительного опыта взаимодействия с заказчиком.	1,00

№ п/п	Особенности взаимодействия с заказчиком	Значение коэффициента $K_3$ , д. е.
3	Отсутствие опыта взаимодействия с заказчиком.	1,05
4	Наличие предыдущего негативного опыта взаимодействия с заказчиком.	1,25

Особые условия оказания услуг, оказывающие влияющие на их стоимость, и соответствующие им значения коэффициента  $K_4$  представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Значения коэффициента  $K_4$

№ п/п	Особые условия оказания услуги	Значение коэффициента $K_4$ , д. е.
1	Особые условия отсутствуют	1,00
2	Необходимость прохождения конкурсных процедур, исполнения регламента организации-заказчика и т. д.	1,10
3	Срок оказания услуги ограничен (срок равен или незначительно превышает стандартный срок оказания услуги)	1,15
4	Необходимо срочное оказание услуг (срок меньше стандартного срока оказания услуги)	1,25
5	Наличие иных особых условий	—

Предусмотреть полный спектр возможных особых условий не представляется возможным, так как «особый» характер условий обуславливает их нетипичность, вследствие чего, Значение коэффициента  $K_4$  при наличии исключительных особых условий (строка 4 таблицы 3.6), предполагается определять расчётным методом, в индивидуальном порядке.

С учётом исходных данных и определённых значений коэффициентов  $K_1 - K_4$  расчёт стоимости услуг ООО «Константа» по расчёту тарифов на транспортировку газа, примет вид, представленный в таблице 3.7.

Калькулирование стоимости услуг на основании описанной методики требует не более 10 минут рабочего времени специалиста, осуществляющего подготовку коммерческого предложения, при этом, определённая указанным способом

стоимость услуг обоснована комплексным расчётом, выполненным ещё до поступления обращения потенциального заказчика.

Таблица 3.7 – Расчёт стоимости услуг ООО «Константа» по расчёту тарифов на транспортировку газа АО «Б»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Базовая стоимость оказания услуги в стандартных условиях ( $S_0$ ), руб.	220 000
2	Коэффициент приведения стоимости оказания услуги в базовом регионе к стоимости оказания услуги в регионе осуществления деятельности заказчиком ( $K_1$ ), д. е.	1,40
3	Коэффициент, учитывающий масштаб хозяйства организации ( $K_2$ ), д. е.	1,45
4	Коэффициент, учитывающий особенности взаимодействия с конкретным заказчиком ( $K_3$ ), д. е.	1,05
5	Коэффициент, учитывающий особые условия оказания конкретной услуги ( $K_4$ ), д. е.	1,15
6	Стоимость оказания услуги ( $S_1$ ), руб.	539 270

Как отмечалось ранее, действующая система калькулирования стоимости услуг отличается трудоёмкостью, а именно – определение стоимости услуг (в процессе подготовки коммерческого предложения) в настоящее время требует, в среднем, не менее часа рабочего времени специалиста, осуществляющего подготовку коммерческого предложения.

Согласно имеющимся сведениям о фактически составленных и направленных, ООО «Константа» за 2020 г. коммерческих предложений оказания услуг экономического характера, специалисты экономического профиля осуществляют калькулирование стоимости предлагаемых услуг, в среднем 6 раз в месяц. Следовательно, применение предлагаемой системы калькулирования стоимости услуг сэкономит, по предварительной оценке, 300 минут или 5 часов рабочего времени сотрудника экономического отдела, в месяц, при сохранении текущего объёма подготовки и направления коммерческих предложений.

Внедрение разработанной системы калькулирования стоимости услуг обеспечит частичную потребность в трудовых ресурсах, необходимых для внедрения си-

системы управленческого учёта. В дальнейшем, предложенную систему калькулирования стоимости услуг рекомендуется проанализировать, на основании базы данных, полученных в процессе ведения управленческого учёта и отчётности, и, при необходимости, скорректировать.

Комплексное применение предложенных мер, помимо решения основной задачи – оптимизации действующей системы калькулирования стоимости услуг, позволит оптимизировать использование организацией трудовых ресурсов, обеспечит управленческий персонал необходимой информацией для анализа эффективности деятельности организации и принятия управленческих решений, что окажет совокупное положительное влияние на эффективность деятельности организации в целом.

#### Выводы по разделу три

По результатам классификации и систематизации услуг, оказываемых ООО «Константа», учитывая особенности и профиль деятельности компании, увеличивающийся спрос на услуги, особенности их оказания, регулирования их результатов (методик оказания) и сферы в целом, в качестве объекта для изучения в разрезе методики калькулирования стоимости, выбраны услуги в сфере газоснабжения, в частности – услуги по расчёту тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям и сопровождение их утверждения в ФАС России.

В соответствии с разработанной классификацией, услуги по расчёту тарифов на транспортировку газа представляют собой регулируемые, долгосрочные, условно-периодические услуги, с тремя и более «фазами ожидания», что обусловлено следующими факторами:

– регулирование тарифов на услуги по транспортировке газа осуществляется ФАС России и органами тарифного регулирования субъектов РФ;

– отношения в сфере транспортировки газа подразумевают значительное количество субъектов: органы регулирования, потребитель газа, поставщик газа, одна или несколько газораспределительных организаций – транспортировщиков газа;

– тарифы на услуги по транспортировке газа утверждаются на срок от трёх до пяти лет;

– тарифы на услуги по транспортировке газа устанавливаются для региона в целом.

Анализ существующей в ООО «Константа» системы калькулирования стоимости услуг, в том числе, по расчёту тарифов на транспортировку газа, позволяет охарактеризовать её, как недостаточно эффективную, трудоёмкую, имеющую эмпирический характер (основанную, по большей части, на опыте специалистов), требующую принятия на организацию рисков, связанных с неполучением оплаты за фактически выполненную на этапе до заключения договора работу. При этом, действующая система имеет и преимущества: наличие возможности оценить и учесть при формировании стоимости значительное количество факторов, которые могут повлиять на стоимость услуг и предварительно ознакомиться с материалами и документами заказчика, особенностями оказываемой услуг, нормативно-правовой базой, судебной практикой и т. д.

Можно заключить, что выявленные преимущества действующей системы калькулирования не превалируют над недостатками и возможными рисками, вследствие чего система калькулирования стоимости услуг требует пересмотра и корректировки.

Другой, выявленной в процессе анализа проблемой, является отсутствие системы управленческого учёта и отчётности, которое обуславливает отсутствие базы фактических данных, используемых для оценки эффективности системы ценообразования и рентабельности отдельных услуг. Внедрение любых изменений, в условиях отсутствия отлаженной системы учёта и сбора базы фактических дан-



ных, нецелесообразно, так как адекватная, объективная оценка эффективности осуществляемых изменений, в таких условиях, не является возможной.

Следует также отметить, что, с учётом совокупной экономической эффективности деятельности ООО «Константа», выявленной по результатам анализа, проведённого в разделе 2, и относительной новизной направления деятельности по оказанию консалтинговых услуг экономического характера в сфере газоснабжения, выявленные проблемы не носят критического характера, и организация имеет достаточный запас финансовой устойчивости для постепенного, поэтапного внедрения изменений в систему калькулирования стоимости услуг и иные аспекты деятельности, связанные с ней.

С учётом вышеописанных факторов, в качестве рекомендаций по совершенствованию методики калькулирования стоимости услуг ООО «Консалтинговая компания Константа», предложено:

- поэтапное внедрение системы управленческого учёта, построенной на основании неавтоматизированного учёта рабочего времени;
- применение разработанной системы калькулирования стоимости оказываемых услуг на основании формулы, учитывающей наиболее весомые факторы, оказывающие влияние на итоговую стоимость услуг.

Разработанная система калькулирования стоимости услуг предполагает определение фиксированной стоимости типовых, наиболее часто оказываемых услуг, на основании формулы, включающей наиболее весомые внешние и внутренние факторы:

- фактические трудозатраты специалистов, задействованных в оказании услуг;
- часовая ставка оплаты труда специалистов;
- коэффициент распределения косвенных расходов;
- коэффициент рентабельности, оказываемых услуг;
- коэффициент приведения стоимости оказания услуги в базовом регионе к стоимости оказания услуги в регионе осуществления деятельности заказчиком;

- коэффициент, учитывающий масштаб хозяйства организации;
- коэффициент, учитывающий особенности взаимодействия с конкретным заказчиком;
- коэффициент, учитывающий особые условия оказания конкретной услуги.

Исполнение разработанных рекомендаций не только оптимизирует систему калькулирования стоимости услуг, повысит её обоснованность и эффективность, но и позволит оптимизировать использование рабочего времени специалистов, обеспечит управленческий персонал информацией, необходимой для анализа эффективности деятельности компании и принятия управленческих решений. Комплексный эффект от применения предложенных мер окажет положительное влияние на экономическую эффективность деятельности ООО «Константа» в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Газовая отрасль Российской Федерации обладает высокой социально-экономической и политической значимостью, что обуславливает необходимость её государственного регулирования и контроля за деятельностью экономических субъектов, функционирующих в её рамках.

Система государственного регулирования газоснабжения, одной из важнейших отраслей промышленности Российской Федерации, является обширной, включает в себя, значительное количество нормативно-правовых актов, методик, положений, требований и иных документов, на которых строится регулирование экономических, технических, организационных, правовых и иных аспектов деятельности организаций в сфере газоснабжения.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы изучены особенности оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения, проведён анализ деятельности ООО «Константа» по оказанию консалтинговых услуг в сфере газоснабжения и разработаны рекомендации по организации и оптимизации системы калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

Одной из главных особенностей оказания консалтинговых услуг в сфере газоснабжения является тот факт, что деятельность консалтинговых компаний, в том числе, рассматриваемого ООО «Константа», не подлежит непосредственному государственному регулированию, однако деятельность заказчиков услуг является регулируемой, в результате чего методика и (или) результат оказания услуг ООО «Константа» фактически находится под «косвенным» государственным регулированием и контролем, основанным на обширной системе нормативно правовых-актов, требований и позиций регулирующих органов в сфере газоснабжения.

По результатам анализа, проведённого в разделе 2 настоящей выпускной квалификационной работы, консалтинговая компания «Константа» характеризуется как растущая и развивающаяся организация, оказывающая уникальный спектр

профессиональных узкоспециализированных консалтинговых услуг в сфере газоснабжения на всей территории Российской Федерации.

Баланс ООО «Константа» имеет нормальную ликвидность, при этом деятельность организации, в целом, характеризуется как экономически эффективная и рентабельная, что подтверждается показателями ликвидности, соответствующими или близкими к нормативным значениям, и положительными показателями рентабельности продаж (9,39 % в 2019 г.) и затрат (8,69 % в 2019 г.). При этом, большинство рассчитанных в рамках проведения анализа показателей, как абсолютных, так и относительных, продемонстрировало смешанную динамику, совокупное изменение которых, за весь анализируемый период (2017 – 2019 гг.), можно оценить, как положительное.

В рамках стратегического анализа деятельности ООО «Константа» проведены PEST- и SWOT-анализ, на основании которых разработан ряд рекомендаций для организации:

- разработка оптимизированной системы калькулирования стоимости услуг;
- развитие механизмов поиска и привлечения клиентов;
- последовательное расширение штата сотрудников и унификация сложных процессов;
- дальнейшее совершенствование системы управления «по слабым сигналам» и увеличение взаимодействия с ФАС России и органами регулирования субъектов Российской Федерации.

В соответствии с темой проводимого исследования детальной проработке подверглась рекомендация по разработке системы калькулирования стоимости услуг, оказываемых ООО «Константа».

По результатам классификации и систематизации услуг, оказываемых ООО «Константа», учитывая особенности и профиль деятельности компании, увеличивающийся спрос на услуги, особенности их оказания, регулирования их результатов (методик оказания) и сферы в целом, в качестве объекта для изучения в разрезе методики калькулирования стоимости, выбраны услуги в сфере газо-

снабжения, в частности – услуги по расчёту тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям и сопровождение их утверждения в ФАС России.

В соответствии с разработанной классификацией, услуги по расчёту тарифов на транспортировку газа представляют собой регулируемые, долгосрочные, условно-периодические услуги, с тремя и более «фазами ожидания», что обусловлено следующими факторами:

- регулирование тарифов на услуги по транспортировке газа осуществляется ФАС России и органами тарифного регулирования субъектов РФ;
- отношения в сфере транспортировки газа подразумевают значительное количество субъектов: органы регулирования, потребитель газа, поставщик газа, одна или несколько газораспределительных организаций – транспортировщиков газа;
- тарифы на услуги по транспортировке газа утверждаются на срок от трёх до пяти лет;
- тарифы на услуги по транспортировке газа устанавливаются для региона в целом.

По результатам анализа действующей системы калькулирования стоимости услуг ООО «Константа», в том числе, услуг по расчёту тарифов на транспортировку газа, выявлены её недостатки: недостаточная эффективность; значительная трудоёмкость; эмпирический характер (в её основе лежит исключительно опыт специалистов); необходимость принятия на организацию рисков, связанных с неполучением оплаты за фактически выполненную на этапе до заключения договора работу. При этом выявленные преимущества действующей системы калькулирования стоимости услуг, а именно – наличие возможности оценить и учесть при формировании стоимости значительное количество факторов, которые могут повлиять на стоимость услуг и предварительно ознакомиться с материалами и документами заказчика, особенностями оказываемой услуг, нормативно-правовой базой, судебной практикой и т. д., не преобладают над недостатками и возможными

рисками, вследствие чего система калькулирования стоимости услуг требует пересмотра и корректировки.

Другой, выявленной в процессе анализа проблемой, является отсутствие системы управленческого учёта и отчётности, которое обуславливает отсутствие базы фактических данных, используемых для оценки эффективности системы ценообразования и рентабельности отдельных услуг. Внедрение любых изменений, в условиях отсутствия отлаженной системы учёта и сбора базы фактических данных, нецелесообразно, так как адекватная, объективная оценка эффективности осуществляемых изменений, в таких условиях, не является возможной.

С учётом совокупной экономической эффективности деятельности ООО «Константа», выявленной по результатам анализа, проведённого в разделе 2, новизной и относительной непроработанностью направления деятельности по оказанию консалтинговых услуг экономического характера в сфере газоснабжения, выявленные проблемы не носят критического характера, и организация имеет достаточный запас финансовой устойчивости для постепенного, поэтапного внедрения изменений в систему калькулирования стоимости услуг и иные аспекты деятельности, связанные с ней.

Основываясь на вышеизложенных и иных, рассмотренных в выпускной квалификационной работе, аспектах деятельности консалтинговой компании «Константа», разработаны рекомендации по совершенствованию методики калькулирования стоимости оказываемых услуг:

- поэтапное внедрение системы управленческого учёта, построенной на основании неавтоматизированного учёта рабочего времени;
- применение разработанной методики калькулирования стоимости услуг, основанной на унифицированной формуле, учитывающей наиболее весомые факторы формирования итоговой стоимости услуг.

Разработанная методика калькулирования стоимости услуг предполагает определение стоимости типовых, наиболее часто оказываемых услуг, на основании формулы, включающей наиболее весомые внешние и внутренние факторы:

- фактические трудозатраты специалистов, задействованных в оказании услуг;
- часовая ставка оплаты труда специалистов;
- коэффициент распределения косвенных расходов;
- коэффициент рентабельности, оказываемых услуг;
- коэффициент приведения стоимости оказания услуги в базовом регионе к стоимости оказания услуги в регионе осуществления деятельности заказчиком;
- коэффициент, учитывающий масштаб хозяйства организации;
- коэффициент, учитывающий особенности взаимодействия с конкретным заказчиком;
- коэффициент, учитывающий особые условия оказания конкретной услуги.

Применение разработанной системы калькулирования стоимости услуг рассмотрено на практическом примере определения стоимости услуг по расчёту тарифов на транспортировку газа.

Исполнение разработанных рекомендаций не только оптимизирует систему калькулирования стоимости услуг, повысит её обоснованность и эффективность, но и позволит оптимизировать использование рабочего времени специалистов, обеспечит управленческий персонал информацией, необходимой для анализа эффективности деятельности компании и принятия управленческих решений. Комплексный эффект от применения предложенных мер окажет положительное влияние на экономическую эффективность деятельности ООО «Константа» в целом.

Разработанные рекомендации доведены до сведения руководства организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть вторая ФЗ от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ по сост. на 25.12.2018 г.: принят Гос. Думой 19.07.2000 г.: одобр. Советом Федерации 26.07.2000 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 29.10.2020).

2 Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть первая ФЗ от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ по сост. на 27.12.2018 г.: принят Гос. Думой 16.07.1998 г.: одобр. Советом Федерации 17.07.1998 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 20.10.2020).

3 Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: ФЗ от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ по сост. на 28.11.2016 г.: принят Гос. Думой 22.11.2011 г.: одобр. Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 01.11.2020).

4 Российская Федерация. Законы. О газоснабжении в Российской Федерации [Электронный ресурс]: ФЗ от 31.03.1999 г. № 69-ФЗ по сост. на 06.08.2019 г.: принят Гос. Думой 12.03.1999 г.: одобр. Советом Федерации 17.03.1999 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 07.09.2020).

5 Российская Федерация. Законы. О естественных монополиях [Электронный ресурс]: ФЗ от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ по сост. на 31.07.2017 г.: принят Гос. Думой 19.07.1995 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 07.09.2020).

6 Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: ФЗ от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ по сост. на 01.07.2020 г.: принят Гос. Думой 08.07.2006 г.: одобр. Советом Федерации 14.07.1006 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 08.09.2020).

7 Российская Федерация. Министерство Финансов. О формах бухгалтерской отчетности организаций [Электронный ресурс]: Приказ М-ва финансов РФ от 02.07.2011 г. № 66н // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 01.11.2020).



8 Российская Федерация. Правительство. Основные положения формирования и государственного регулирования цен на газ, тарифов на услуги по его транспортировке и платы за технологическое присоединение газоиспользующего оборудования к газораспределительным сетям на территории Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 29.12.2000 г. № 1021 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020).

9 Российская Федерация. Правительство. Основы ценообразования в сфере теплоснабжения и Правила регулирования цен (тарифов) в сфере теплоснабжения [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 22.10.2012 г. № 1075 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020).

10 Российская Федерация. Федеральная антимонопольная служба. Методические указания по расчету размера платы за технологическое присоединение газоиспользующего оборудования к газораспределительным сетям и (или) размеров стандартизированных тарифных ставок, определяющих ее величину [Электронный ресурс]: Приказ ФАС России от 16.08.2018 г. № 1151/18 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 11.09.2020).

11 Российская Федерация. Федеральная служба по тарифам. Методические указания по регулированию тарифов на услуги по транспортировке газа по газораспределительным сетям [Электронный ресурс]: Приказ ФСТ России от 15.12.2009 г. № 411-э/7 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020).

12 Российская Федерация. Федеральная служба по тарифам. Порядок рассмотрения документов, представляемых для принятия решения о введении, изменении или прекращении регулирования деятельности субъектов естественных монополий [Электронный ресурс]: Приказ ФСТ России от 13.10.2010 г. № 481-э // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 08.09.2020).

13 Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: утв. приказом М-ва финансов РФ от 06.07.1999 г. № 43н // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения 01.11.2020).

- 14 Алисенов, А.С. Бухгалтерский финансовый учёт: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.С. Алисенов. М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 457 с.
- 15 Ахмедов, Ф.З. Значения финансовой отчётности в условиях рыночной экономики / Ф.З. Ахмедов // Символ науки. 2016. – № 9. – С. 60–63.
- 16 Барков, С.А. Социология организаций: учебник для академического бакалавриата / С.А. Барков, В.И. Зубков. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 414 с.
- 17 Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Вершина, 2008. – 480 с.
- 18 Бричеева, Н.Н. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг в России / Н.Н. Бричеева // Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 6. – С. 56–70.
- 19 Булеев, А.И., Адамов, Н.А. Конкурентоспособность и эффективность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности: монография / А.И. Булеев, Н.А. Адамов. – М.: Экономика и жизнь. – 2016. – 129 с.
- 20 Булеев, А.И. Особенности деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг / А.И. Булеев, Н.А. Адамов // Российский экономический интернет-журнал. – 2013. – № 3.
- 21 Волнин, В. А. Ликвидность компании / В. А. Волнин // Справочник экономиста. – 2019. – № 6. – С. 24–34.
- 22 Грунина, О.В. Бухгалтерская (финансовая) отчётность как информационная база анализа финансового состояния коммерческой организации / О.В. Грунина // Вопросы науки и образования. 2018. – № 23. – С. 42–43.
- 23 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
- 24 Дунаев, В.А. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник / В.Ф. Дунаев, В.А. Шпаков, Н.П. Елифанова, В.Н. Лындин. – М.: ФГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2013. – 352 с.
- 25 Зайончик, Л.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2013. – 131 с.

26Иванова, Е.А. Формирование системы показателей для анализа финансового состояния торговой фирмы / Е.А. Иванова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10 – 1. – С. 171–175.

27Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект. – 2017. – 544 с.

28Маркина, Ю.В. Особенности бухгалтерского учёта организации на упрощенной системе налогообложения и совмещения её с единым налогом на вменённый доход / Ю.В. Маркина, Т.В. Денисова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. 2016. – № 2. – С. 182–185.

29Мирзоян, М.О. Особенности внешнеторгового ценообразования на услуги инвестиционного консультирования / М.О. Мирзоян, Г.А. Орлова, А.В. Скурова, Ю.А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. 2018. – № 5. – С. 56–65.

30Парамонов, А.В. Аудит и консалтинг в России – 2015 / А.В. Парамонов // Учёт и контроль. 2016. – № 4.

31Петренко, Ю.Н. Программное управление технологическими комплексами в энергетике: учебное пособие / Ю.Н. Петренко, С.О. Новиков, А.А. Гончаров. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 408 с.

32Пономарева, С.В. Ценовая политика компании, специализирующихся на предоставлении различных видов услуг для бизнеса / С.В. Пономарева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2012. – № 3. – С. 134–139.

33Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., перераб. И доп. — М.: ИНФРА-М. – 2017. – 608 с.

34Ступина, А.В. Подходы к построению методики учета финансовых результатов в аудиторских организациях / А.В. Ступина // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2016. – № 9. – С. 39–40.

35 Цуркан, А.А. Консалтинг: проблемы и перспективы развития на отечественном рынке / А.А. Цуркан // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 59. – С. 43–50.

36 Черненко, А.Ф. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – Ростов-на-Дону: Феникс. – 2010. – 214 с.

37 Черненко, А.Ф. Корпоративные финансы: учебное пособие / А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – Ростов-на-Дону: Феникс. 2014. – 301 с.

38 Эдер, Л.В. Основные направления инновационного развития нефтегазовой промышленности России / Л.В. Эдер, И.В. Проворная // Инновационный потенциал экономики России: состояние и перспективы: сб. науч. тр. – 2013. – С. 165–184.

39 Юрова, Н.В. Тенденции развития международного рынка консалтинговых услуг / Н.В. Юрова, Д.И. Чалевич // Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. ст. – 2015. – № 12. – С. 109–118.

40 Баланс энергоресурсов за 2018 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/en\\_balans.htm](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/prom/en_balans.htm) (дата обращения 09.10.2020).

41 Добыча природного и попутного нефтяного газа [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. – URL: <https://minenergo.gov.ru/node/1215> (дата обращения 10.10.2020).

42 Инновационные подходы при реализации консалтинговых проектов. – URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/22.shtml> (дата обращения 21.11.2020).

43 Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги. – URL: [https://www.cfin.ru/consulting/consult\\_price.shtml](https://www.cfin.ru/consulting/consult_price.shtml) (дата обращения 22.11.2020).

44 Консалтинговая компания «Константа». – URL: <http://kkconstant.com/> (дата обращения 20.10.2020).

45 Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок. – URL: [https://www.cfin.ru/consulting/cons\\_risk.shtml](https://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml) (дата обращения 21.11.2020).

46 На рынке консалтинга в России кризис начался досрочно [Электронный ресурс] // RAEX–Аналитика. Рейтинговое агентство, 2020. – URL: <https://raex-a.ru/releases/2020/29May> (дата обращения 29.11.2020).

47 О «Газпроме» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Газпром». – URL: <http://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения 20.09.2020).

48 Оптимизация временных ресурсов в консалтинге. – URL: [https://www.cfin.ru/consulting/time\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/consulting/time_management.shtml) (дата обращения 28.11.2020).

49 Организация управленческого учета в консультационном бизнесе. – URL: <https://blog.iteam.ru/organizatsiya-upravlencheskogo-ucheta-vkonsultatsion-nom-biznese/> (дата обращения 28.11.2020).

50 Официальная статистика [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения 25.09.2020).

51 Системы вознаграждения в консалтинговых компаниях. – URL: <https://www.cfin.ru/consulting/motivation.shtml> (дата обращения 26.11.2020).

52 Статистика [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. – URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/statistic> (дата обращения 28.09.2020).

53 Управление кадрами в консалтинговых организациях. – URL: [https://www.cfin.ru/consulting/consult\\_personnel.shtml](https://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel.shtml) (дата обращения 01.12.2020).

54 Ценообразование консалтинговых услуг. – URL: <https://www.cfin.ru/consulting/pricing.shtml> (дата обращения 02.12.2020).

55 Ценообразование по модели подписки в профессиональных услугах. – URL: [https://gaap.ru/articles/TSenoobrazovanie\\_po\\_modeli\\_podpiski\\_v\\_professionalnykh\\_uslugakh/](https://gaap.ru/articles/TSenoobrazovanie_po_modeli_podpiski_v_professionalnykh_uslugakh/) (дата обращения 02.12.2020).

56 Федеральная антимонопольная служба. – URL: <https://fas.gov.ru/> (дата обращения 04.10.2020).

57 Consulting Industry. [Электронный ресурс] // Consultancy.uk. – URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/market-segments> (дата обращения 28.09.2020).

58 Market Segments. [Электронный ресурс] // Consultancy.uk. – URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/market-segments> (дата обращения 28.09.2020).