

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

по производственной профессиональной практике
ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва

Студент группы БМН-21-Б32	_____	Д.Д. Федорчук
Руководитель канд. экон. наук, доцент	_____	Л.В. Салова
Руководитель от предприятия директор по развитию бизнеса	_____	А.В. Ерохин
Нормоконтролер канд. экон. наук, доцент	_____	Л.В. Салова

Владивосток 2025

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ВВГУ)
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на производственную профессиональную практику

Студенту: Федорчук Диане Дмитриевне
Группы: БМН-21-Б32

Срок сдачи: 13 - 18 января 2025г.

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

Введение

Определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения: объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1 Характеристика организации ООО "ЦАТР – аудиторские услуги", г. Москва (ПКВ-2)

1. Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- составить «Паспорт организации» - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года.

Раздел 2 Стратегический анализ среды организации ООО "ЦАТР – аудиторские услуги", г. Москва (ПКВ-1)

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT- анализ.

Раздел 3 Проект развития организации* (ПКВ-1, ПКВ-2)

Разработать проект развития ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» с учетом полученных результатов стратегического анализа среды по структуре:

- цели проекта (внешняя и внутренняя);
- решаемая проблема;
- перечень работ по проекту с указанием их длительности;
- составление оптимального графика выполнения проекта (диаграмма Ганта, сетевой график с определением критического пути);
- определение ролей и зон ответственности проектной команды (матрица ответственности);
- расчет инвестиционных вложений для реализации проекта (смета затрат) и определение ставки дисконтирования по проекту;

- расчет текущих затрат проекта в случае его реализации с экономическим обоснованием;
- расчет экономических результатов реализации проекта;
- обоснование экономической эффективности проекта (в т.ч. инвестиций).

Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)

Провести анализ и оценка рисков по проекту:

- выявление источников риска по предложенному проекту;
- анализ и оценка рисков проекта;
- определение возможной и оптимальной реакции на риски проекта;
- планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

Заключение: сделать общие выводы по работе, отметить, какие задачи решены в ходе прохождения практики, оценить эффективность принятых управленческих решений.

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций, не старше 5 лет):

Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов (ОПК-7).

*Тематика и направление проектов развития для организации определяется спецификой деятельности предприятия (базы практики).

Оформить отчет в соответствии с требованиями университета.

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления

Л.В. Салова

Задание получил:

Д.Д. Федорчук

Задание согласовано:

руководитель практики от профильной Организации
директор по развитию бизнеса
ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»

А.В. Ерохин

МП

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент _____ Федорчук Диана Дмитриевна _____
Фамилия Имя Отчество

Кафедра _____ ЭУ _____ гр. _____ БМН-21-Б32 _____

Руководитель практики _____ Салова Любовь Владимировна _____
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

_____ Останина Яна Геннадьевна
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	Выполнено	
	Инструктаж по технике безопасности	Выполнено	
2. Практический	Раздел 1 Характеристика организации	Выполнено	
	Раздел 2 Нормативно-правовые аспекты деятельности организации	Выполнено	
	Раздел 3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации	Выполнено	
	Раздел 4 Разработка рекомендаций по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности организации	Выполнено	
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	Выполнено	

Руководитель учебной практики
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры ЭУ _____

Салова Л.В.

Руководитель практики от предприятия
директор по развитию бизнеса
ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» _____

Ерохин А.В.

МП



ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»
Филиал в г. Владивосток
Россия, 690091, Владивосток
Океанский проспект, 17, офис 606
Тел.: +7 423 265 8383
Факс: +7 423 265 8384
ОГРН: 1027739707203
ИНН: 7709383532
ОКПО: 16526402
КПП: 254043001

TSATR – Audit Services LLC
Vladivostok Branch
Okeanskiy Ave. 17, office 606,
Vladivostok, 690091, Russia
Tel: +7 423 265 8383
Fax: +7 423 265 8384
www.b1.ru

Характеристика с места прохождения практики

Федорчук Диана Дмитриевна в периоды с 11.11.2024 по 28.12.2024, и с 13.01.2025 по 18.01.2025 проходила производственную практику в Отделе аудиторских услуг в филиале ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» в городе Владивосток.

За время прохождения производственной практики проявила себя с положительной стороны:

- место проведения практики посещала регулярно, без опозданий;
- поставленные задачи выполняла в срок;
- проявляла интерес к работе, к обучению;
- приобрела практические знания в области аудита;
- оформляла рабочую документацию.

Федорчук Диана Дмитриевна проявила себя как человек исполнительный, аккуратный, ответственно относящийся к порученным заданиям. Она внимательна при работе с документами, ориентируется в их содержании. Обладает хорошими аналитическими и организационными способностями, грамотной письменной и устной речью, продвинутым навыком владения ПК (MS Word, Excel, PowerPoint). В межличностных отношениях вежлива, общительна, дружелюбна. Замечаний в ходе прохождения практики не получала. По результатам практики рекомендована положительная оценка.

С уважением,

А.В. Ерохин

Руководитель ДВ Филиала



Содержание

Введение	6
1 Характеристика организации ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва	8
1.1 Паспорт организации	8
1.2 Особенности организационно-правовой формы	9
1.3 Система налогообложения	11
1.4 Анализ организационной структуры	12
1.5 Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности	14
2 Стратегический анализ среды организации ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва	18
3 Проект развития организации	29
4 Оценка и управление рисками проекта	42
Заключение	47
Список использованных источников	48
Приложение А. Финансовая отчётность ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» за 2021–2023 гг.	51

Введение

Согласно плану учебного процесса, с 11.11.2024 по 28.12.2024 и с 13.01.2025 по 18.01.2025 была пройдена производственная профессиональная практика. Место прохождения практики: ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва.

Целью производственной профессиональной практики выступает закрепление знаний, полученных в рамках освоения образовательных дисциплин, их применение в реальных условиях, приобретение опыта и освоение практических навыков профессиональной деятельности в области организационного и финансово-хозяйственного управления.

В качестве задач производственной профессиональной практики определены:

- сбор, систематизация, обработка и анализ информации, раскрывающей особенности деятельности целевой организации, её организационно-правовой формы, системы налогообложения, организационной структура и хозяйственной эффективности;

- проведение стратегического анализа среды целевой организации с использованием профильного аналитического инструментария;

- разработка управленческих решений в форме проекта развития целевой организации, направленного на устранение выявленных в ходе проведённого анализа областей риска;

- проведение оценки рисков по разработанному проекту;

- подготовка отчёта о проделанной в рамках прохождения практики работе.

Для выполнения поставленных задач применены следующие группы методов:

- общенаучные (метод системного анализа, дедуктивный метод, метод синтеза, метод анализа документов);

- научно-частные (комплекс методов финансового анализа, метод PESTEL, модель 5 конкурентных сил М. Портера, методы SNW- и SWOT-анализа).

Объектом исследования выступает модель стратегического развития целевой организации. Предмет исследования – это зоны риска для развития организации, обусловленные негативными факторами отрасли, в которой функционирует целевая организация.

Информационная база настоящей исследовательской работы включает в себя: нормативно-правовые источники, ежегодную финансовую отчётность целевой организации, профильные научные публикации и статистические базы данных.

Отчёт состоит из введения, четырёх глав (разделов), заключения, списка используемой литературы и приложений. Во введении сформулированы цель и задачи практики, её методическое и информационное обеспечение. В первой главе дана краткая характеристика предприятия, раскрывающая особенности её деятельности. Во второй главе проведён стратегический анализ отрасли, к которой относится целевая организация. В третьей главе представлен проект развития целевой организации. В четвёртой главе изложены результаты анализа рисков разработанного проекта развития. Заключение содержит основные выводы по проведённой работе.

Фактический адрес целевой организации: г. Москва, Садовническая наб., д. 75.

1 Характеристика организации ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва

1.1 Паспорт организации

Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (далее – ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», организация) – это российская аудиторская организация, созданная в соответствии с действующим законодательством РФ и зарегистрированная в Федеральной налоговой службе России 20 июня 2002 г. До 11 апреля 2022 г. называлась ООО «Эрнст энд Янг».

Организация имеет головной офис в г. Москве (расположен по адресу: г. Москва, Садовническая наб., д. 75) и девять филиалов по стране (во Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге и Тольятти).

Основная цель деятельности организации заключается в предоставлении аудиторских услуг общественно значимым организациям, в том числе функционирующим на финансовом рынке. Организация оказывает профильные услуги только на территории Российской Федерации и не взаимодействует с зарубежными компаниями по основным видам деятельности [1].

Паспорт организации, подготовленный на основании открытых данных и информации сервисов по проверке контрагентов, представлен в таблице 1.1 [2; 3].

Согласно ОКВЭД, основной вид деятельности организации – это деятельность по проведению финансового аудита (69.20.1). Дополнительные виды деятельности организации включают в себя [2]:

- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (63.11);
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учёта (69.20.2);
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22).

Таблица 1.1 – Паспорт ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»

Реквизиты	Содержание
Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»
Наименование на иностранном языке	TSATR – Audit Services Limited Liability Company (TSATR – Audit Services LLC)
Форма собственности (ОКФС)	Частная собственность
Руководитель (Генеральный директор)	Хачатурян Михаил Сергеевич
Юридический адрес	115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 75
Фактический адрес	115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 75 (головной офис)
Официальная дата регистрации	20 июня 2002 г.
ИНН	7709383532
КПП	770501001
ОКПО	59002827
ОГРН	1027739707203
Уставный капитал	10 млн руб.
Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций	12006020327

Таким образом, целевая организация является многопрофильной, не ограничивается исключительно предоставлением аудиторских услуг и диверсифицирует направления экономической деятельности.

1.2 Особенности организационно-правовой формы

ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» – это частная коммерческая организация, выбранная ею организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью (ООО). Гражданский кодекс Российской Федерации определяет ООО как «общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей» (ст. 87) [4]. С. П. Кирильчук выделяет ряд характерных черт ООО как организационно-правовой формы [5, с. 60–69]:

1 ООО не ограничено по видам деятельности.

2 ООО может создавать филиалы и представительства.

3 Учредителем ООО может выступать одно лицо или группа лиц, а также другое юридическое лицо (за исключением юрлиц из одного лица). Число участников ООО не должно превышать 50.

4 Устав является учредительным документом ООО.

5 Ограниченная ответственность подразумевает, что участники ООО не рискуют личным имуществом и капиталом в случае каких-либо проблем с организацией, в категорию риска попадает только имущество компании и доли в уставном капитале (для сравнения – индивидуальный предприниматель, например, будет отвечать своим имуществом в кризисной ситуации).

6 ООО выгодно отличается сравнительная простота учреждения и ликвидации организации.

7 Участники ООО могут передать свою долю без необходимости согласования с другими участниками.

8 От ООО не требуется публично раскрывать корпоративную информацию, в т.ч. финансовую отчетность (что, в свою очередь, является обязательным для акционерных обществ).

Форма общества с ограниченной ответственностью полностью отвечает хозяйственным и управленческим потребностям организации. Так, ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»:

- имеет сеть филиалов по стране;
- имеет три физлица и одно юрлицо в составе учредителей, а также семь участников ООО;
- имеет Устав как основополагающий учредительный документ;
- сохраняет конфиденциальность корпоративных данных через их ограниченное раскрытие.

1.3 Система налогообложения

В ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» применяется общая система налогообложения (далее – ОСНО). ОСНО, в отличие от специальных режимов налогообложения (например, упрощённой системы), автоматически применяется к организациям и предпринимателям; она подразумевает общие условия налогообложения.

Ключевым недостатком ОСНО М. М. Шадурская называет большее число налогов, чем для специальных режимов, и, соответственно, повышенную сложность их учёта и оформления, но в то же время ОСНО имеет ряд преимуществ [6, с. 80–82]:

- нет ограничений по видам деятельности;
- нет ограничений по числу наёмных работников;
- нет ограничений по размерам доходов.

Выбор ОСНО организацией обусловлен, с одной стороны, невозможностью перехода на упрощённое налогообложение (организация превышает ограничения как по выручке – более 6,5 млрд рублей за 2023 год [7], так и по размеру штата – более 1,5 тыс. человек [8], а также имеет филиалы), с другой – статусом крупного бизнеса, для которого общий режим налогообложения снимает законодательные сдержки к экономическому росту.

За 2023 г. организация выплатила почти 1,9 млрд рублей налогов. В таблице 1.2 конкретизированы виды и суммы налогов за указанный период [2].

Таблица 1.2 – Виды налогов, уплачиваемых ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» (2023)

В тысячах рублей

Вид налога	Оплаченная сумма
Налог на добавленную стоимость	941 043,3
Налог на прибыль	5 584,3
Страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемые в бюджет ФОМС	13 383,1
Страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Социальный фонд Российской Федерации	937 949,9

Продолжение таблицы 1.2

Вид налога	Оплаченная сумма
Транспортный налог	58,6
Сумма пеней	50,4

Таким образом, ОСНО в наибольшей степени отвечает размерам и направлениям деятельности целевой организации.

1.4 Анализ организационной структуры

Организационная структура предприятия (далее – ОСП) в ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» относится к линейно-функциональному виду. Как отмечает В. Д. Грибов, линейно-функциональная ОСП сочетает в себе черты линейной и функциональной организационных структур, тем самым обеспечивая такое разделение управленческих процессов в предприятии, при котором линейные звенья управления осуществляют локальное руководство, а функциональные звенья – консультируют руководителя, помогают разрабатывать конкретные управленческие решения, планы и программы [9, с. 217].

На практике это реализуется следующим образом: у линейного руководителя внутри его зоны ответственности появляются функциональные звенья, менеджеры, которые выступают его советниками. Линейный руководитель участка оказывает линейное управленческое воздействие на функциональных руководителей, а те, в свою очередь, оказывают технологическое воздействие на исполнителей работ.

В качестве преимуществ линейно-функциональной ОСП выделяются сосредоточенность линейных менеджеров на управлении и контроле за производительностью труда, высокая эффективность и качество выполнения задач, чёткое распределение ответственности, сосредоточенность исполнителей на своих узкоспециализированных задачах. В то же время этой ОСП присущи некоторые недостатки: риск хаотичности в управленческих процессах из-за длинной иерархической цепи, разрывы в коммуникациях, низкая скорость принятия решений, отсутствие конкретики в распределении задач. При стабильно одинаковом

уровне функционирования всех звеньев системы у данной ОСП практически отсутствует гибкость, а принятие решений требует больше времени из-за необходимости согласования по всей вертикали иерархии [10, с. 116, 118–120].

На рисунке 1.1 схематично представлена ОСП организации.

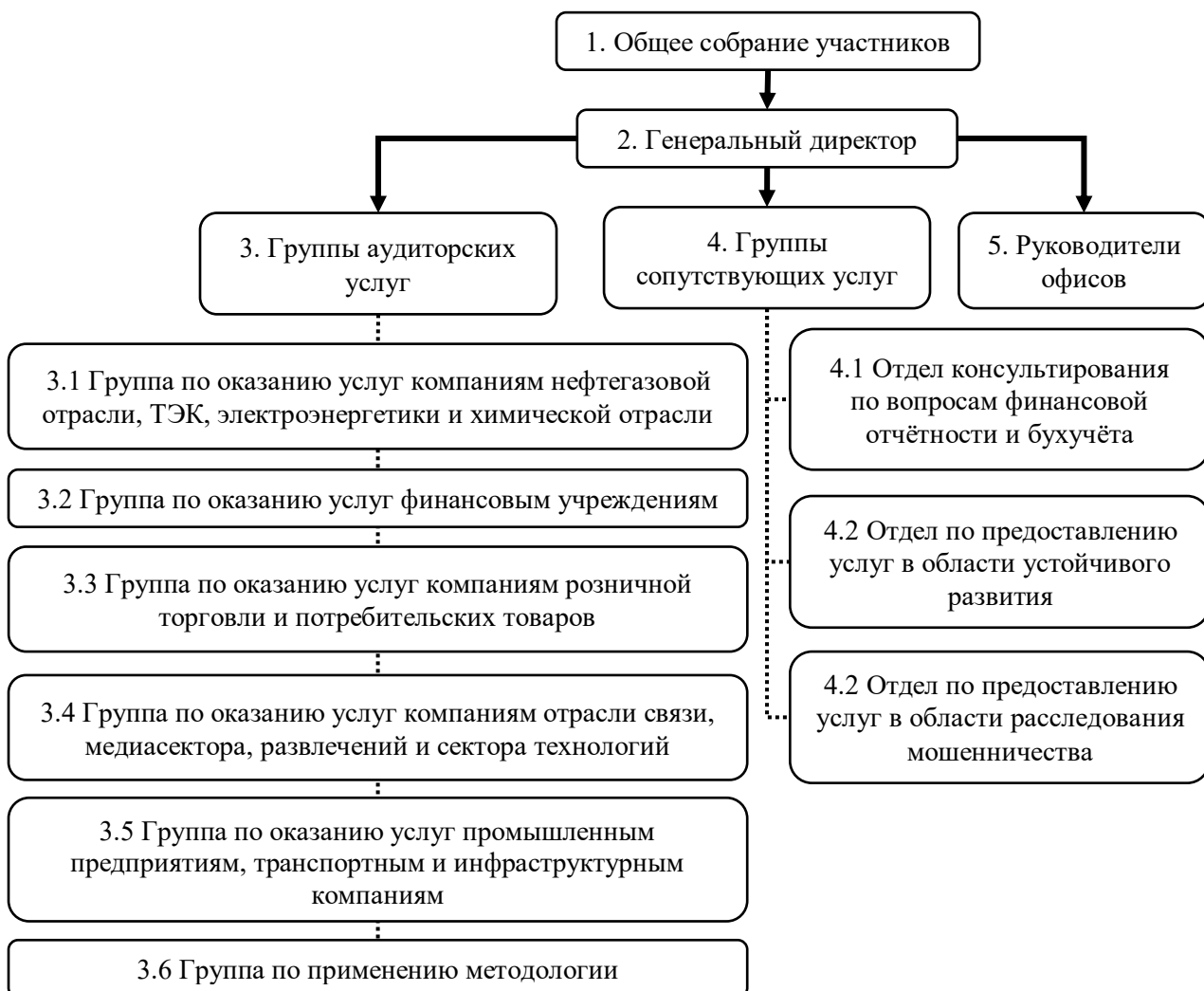


Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»

Рассмотрим полномочия и функционал каждого звена ОСП по нисходящей линии подробнее:

1 Общее собрание участников является высшим органом управления в ООО «ЦАТР – аудиторские услуги». Компетенции и управленческие полномочия общего собрания определены Уставом организации, а также положениям Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (помимо прочего, согласно ст. 33 указанного закона, общее собрание участников может утверждать или вносить изменения в устав

ООО, утверждать годовую отчётность и внутренние документы ООО, проводить аудит, принимать решения о реорганизации или ликвидации ООО [11]).

2 Генеральный директор выступает единоличным исполнительным органом в организации. В его полномочия и компетенции входят: оперативное руководство организацией на основании решений общего собрания участников, распоряжение имуществом организации, представление интересов организации и совершение сделок от её имени без доверенности, управление кадровым составом организации (назначение на должности, увольнение, переводы, применение мер поощрения и дисциплинарного взыскания) и т.д.

3 Группы аудиторских услуг – объединяют аудиторов по профильным направлениям аудиторской деятельности организации. Каждая из групп охватывает определённый сегмент экономики. Методологическое сопровождение для аудиторов оказывает Группа по применению методологии.

4 Группы сопутствующих услуг – объединяют аудиторов по вспомогательным видам деятельности организации (преимущественно консалтинг и информационное сопровождение).

5 Руководители офисов – это главы филиалов организации. Руководители офисов подчиняются распоряжениям генерального директора, их деятельность на локальном уровне выстраивается в соответствии с дифференциацией отделов и услуг, принятой на головном уровне.

Линейно-функциональная ОСП отвечает потребностям и масштабам организации, обеспечивает единство стандартов качества аудиторской деятельности и управленческую эффективность по всей сети филиалов.

1.5 Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности

Рассмотрим динамику ключевых технико-экономических показателей ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» за 2021–2023 отчётные годы. Статистические показатели взяты из открытых источников [8] и публичной финансовой отчётности организации [12] (рисунки А.1, А.2, А.3 Приложения А). За базовый год принимается 2021 г., за отчётный – 2023 г.

Е. Е. Румянцева в качестве основных финансовых показателей предприятия выделяет (в скобках указан код строки) [13]:

- выручку (2110) – деньги, которые организация получает за реализацию товаров или услуг;

- операционные расходы (2210 + 2220 + 2330 + 2350 + 2410 + 2460) – стоимость ресурсов, использованных для получения доходов за данный период времени;

- чистую прибыль (2400) – основной финансовый показатель предприятия, показывающий, сколько денег остаётся на развитие и выплату дивидендов собственнику;

- прибыль от продаж (2200) – валовая прибыль за вычетом управленческих и коммерческих расходов;

- основные фонды (средства, 1150) – это средства труда, постоянно участвующие в производственном процессе и сохраняющие свою натуральную форму;

- среднесписочная численность – численность штата на конец отчётного года;

- рентабельность – показатель, показывающий размер прибыли на каждый затраченный рубль. К основным видам рентабельности относятся: рентабельность по чистой прибыли (ЧП), рассчитывается по формуле (1.1); рентабельность продаж, рассчитывается по формуле (1.2):

$$\text{Рентабельность ЧП} = \frac{\text{Чистая прибыль (2400)}}{\text{Выручка (2110)}} \quad (1.1)$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от продаж (2200)}}{\text{Выручка (2110)}} \quad (1.2)$$

- фондоотдача – сколько готового продукта / услуги приходится на рубль основных фондов. Рассчитывается по формуле (1.3–1.4):

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}{\text{Выручка (2120)}} \quad (1.3)$$

$$\text{Ср. год. стоимость ОПФ} = \frac{(\text{Стр.1150 на 31.12 предыдущ.года} + \text{Стр.1150 на 31.12 отч.года})}{2} \quad (1.4)$$

- затраты на рубль реализованной продукции (ЗРРП) рассчитываются по формуле (1.6):

$$\text{ЗРРП} = \frac{\text{Себестоимость продаж (2120)}}{\text{Выручка (2110)}} \quad (1.5)$$

Динамика показателей представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ЦАТР – аудиторские услуги»

В тысячах рублей

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение	
				абсолют.	относ., %
1 Выручка	6 855 433	7 336 587	6 548 339	-307 094	-4,4
2 Расходы	6 674 189	7 301 734	6 391 213	-282 976	-4,2
3 Чистая прибыль	181 244	34 853	157 126	-24 118	-13,3
4 Рентабельность ЧП, %	2,6	0,4	2,3	-0,3	-9,2
5 Рентабельность продаж	2,3	2,7	0,47	-1,83	-79,6
6 Прибыль от продаж	160 821	201 044	31 215	-129 606	-89,4
7 Основные фонды	36 586	688 730	347 627	311 041	850
8 Фондоотдача	0,0069	0,049	0,079	0,0721	1044
10 Среднесписочная численность, чел.	1 464	1 596	1 533	69	4,7
11 Среднегодовая заработная плата сотрудника	0,693	0,786	0,827	0,134	119

На основании рассчитанных показателей можно сделать ряд выводов:

1 По большинству метрик наблюдается ухудшение в динамике – наибольшее падение за 2021–2023 гг. характерно для прибыли от продаж (89,4 процента), рентабельности продаж (79,6 процента), чистой прибыли (13,3 процента). Ухудшение связано с кризисным для российского финансового рынка 2022 г. из-за усиленного внешнего санкционного давления, но наблюдаются снижение абсолютных показателей, свидетельствующее об улучшении

финансового положения организации.

2 При сокращении выручки в 2022–2023 гг. снижение организационных расходов позволило приблизить показатели чистой выручки к докризисным временам. Произошло многократное наращивание основных фондов и фондоотдачи.

3 Показатели ликвидности свидетельствуют о сохранении факторов риска для платежеспособности организации: по данным системы «ТестФирм», ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», будучи одной из ведущих национальных компаний в сфере аудиторских услуг по объёму выручки и размерам активов, значительно отстаёт по рентабельности по чистой прибыли (2,3 процента против 11,9 процентов) [8].

4 Организация в значительной степени полагается на заемные средства; в то же время заметно стремление компании сократить эту зависимость – в структуре капитала доля внешних источников финансирования уже ниже докризисного уровня.

Тем самым, текущее состояние организации можно оценивать как посткризисное – прослеживается устойчивый тренд на преодоление негативных последствий 2022 г., при этом за 2023 г. выйти на докризисные показатели предприятие не смогло. Однако допускается, что при отсутствии новых шоковых явлений для национального финансового рынка ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» сможет улучшить свою финансовую устойчивость в среднесрочной перспективе.

2 Стратегический анализ среды организации ООО «ЦАТР-аудиторские услуги», г. Москва

Для проведения стратегического анализа среды ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» на основании данных Министерства финансов Российской Федерации рассмотрим краткую характеристику национального рынка аудиторских услуг и сравним показатели в 2021–2023 гг.

На конец 2023 г. в России 2,4 тыс. аудиторских организаций и индивидуальных аудиторов имели право на осуществление профильной деятельности (в 2021 г. – 4,2 тыс.), из них подавляющее большинство (2,2 тыс.) – это аудиторские организации. Объём оказанных за 2023 г. аудиторских услуг составил 54,8 млрд руб. (в 2021 г. – 63 млрд). Постепенно повышается вес аудита в деятельности аудиторских организаций – в 2023 г. доля доходов от аудита составила 58 процентов, а доля клиентов с проаудированной отчётностью – 43,4 процента (54,2 и 40,8 процента в 2022 г., соответственно). При этом в 2022–2023 гг. при стабилизации доходов от аудита в расчёте на одного клиента на уровне 5 млн руб. общие показатели дохода крупнейших аудиторских организаций сократились на 13 процентов. Среди ключевых общественно значимых клиентов аудиторских организаций в 2022–2023 гг. выделяются организации, торгующие ценными бумагами (18,3 процента в 2023 г.), и кредитно-банковские организации (11,6 процента) [14].

Чтобы провести стратегический анализ аудиторской сферы России и целевой организации, воспользуемся методами PESTEL-анализа, модели Пяти конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT-анализа.

Метод PESTEL-анализа представляет собой инструмент анализа внешней среды организации, влияющей на её деятельность. PESTEL-анализ сущностно представляет собой модификацию методики PEST-анализа, предложенную в 1970-х гг. американским учёным Дж. Агиларом, и предполагает изучение тенденций отрасли рынка по шести группам факторов [15]:

Политические (Political) – правительственные регуляции, внешнеполитические и иные государственные изменения, влияющие на бизнес.

Экономические (Economic) – макроэкономические процессы и изменения валютных курсов.

Социальные (Social) – демографические изменения и сдвиги в потребительских предпочтениях.

Технологические (Technological) – технологические инновации, воздействующие на отрасль рынка.

Юридические (Legal) – правовые нормы, влияющие на компанию и отрасль в целом.

Экологические (Ecological) – нормативные и общественные изменения, касающиеся окружающей среды и воздействия бизнеса на неё.

В таблице 2.1 представлен PESTEL-анализ сферы аудита в России [16].

Таблица 2.1 – Комплексный анализ внешних факторов для рынка аудита в России по технологии PESTEL-анализа

Группы факторов	Факторы	Тенденции	Объект воздействия	Характер воздействия
Политические	Международные санкции против российского бизнеса	Переориентация аудиторских организаций на национальный рынок и рынки дружественных стран, прекращение сотрудничества с зарубежными организациями	Финансовый потенциал	Снижение
	Политика властей по повышению роли аудита в общенациональной системе финансового контроля	Постепенное внедрение контрольно-надзорных государственных мер по совершенствованию экономической модели деятельности аудиторских организаций	Финансовый потенциал	Рост
Экономические	Динамика макроэкономических показателей	Сохранение высокой ключевой ставки ЦБ и динамика валютных курсов способствует сокращению рынка аудита	Финансовый потенциал	Снижение
	Конкуренция	Сокращение числа аудиторских организаций способствует росту их загруженности и стоимости аудиторских услуг	Финансовый потенциал	Рост
Социальные	Демографическая ситуация и образование	Российский рынок труда испытывает жёсткую нехватку квалифицированных кадров	Трудовой потенциал	Снижение
	Изменения в стиле жизни	Для российского бизнеса стандартной практикой становится проведение внешнего коммерческого аудита	Финансовый потенциал	Рост

Продолжение таблицы 2.1

Группы факторов	Факторы	Тенденции	Объект воздействия	Характер воздействия
Технологические	Развитие национальной ИТ-индустрии	С ростом отечественного ИТ-сектора возрастает потребность компаний в аудиторском сопровождении	Финансовый потенциал	Рост
	Планомерное внедрение цифровых систем бухучёта в российских компаниях	Повышение масштабов цифровизации и автоматизации финансового учёта компаний упрощает процессы проведения аудита	Производственный потенциал	Рост
Юридические	Усиление финансового контроля над бизнесом со стороны властей	Нормативное ужесточение финансового контроля над предприятиями ускоряет сбор и анализ соответствующей информации в рамках аудита	Производственный потенциал	Рост
Экологические	Не оказывают существенного влияния на сферу аудита			-

Таким образом, в современной российской сфере аудиторских услуг наблюдается ужесточение условий для бизнеса, обусловленное возросшим влиянием властей к этому сегменту рынка и негативными внешними обстоятельствами. Сокращение отрасли приводит, с одной стороны, к снижению предложения и повышению операционных издержек для аудиторских компаний; с другой – спрос остаётся стабильно высоким, и действующие крупные компании могут за счёт этого укрепить свои рыночные позиции.

Анализ пяти сил Портера (далее – 5СП) применяется для качественной оценки места компании в отрасли; в определённой степени это упрощённый, обобщённый анализ на микроэкономическом уровне. 5СП разработана американским экономистом М. Ю. Портером в 1979 г. Идея данной модели состоит в том, что на рентабельность компании одновременно влияют пять так называемых «сил» [17]:

1 Давление (рыночная власть) поставщиков – отрицательные факторы со стороны поставщиков товаров и услуг для компании, которые сказываются на её прибыли. Чем сильнее воздействие соответствующих факторов, тем больше бизнес зависит от поведения поставщика.

2 Давление (рыночная власть) покупателей – пожелания и потребности

потребителей товаров и услуг, подкрепляющие их интерес к рыночному продукту.

3 Давление действующих конкурентов (конкурентная борьба) – совокупность факторов внутриотраслевой конкуренции, которая стимулирует увеличение расходов на продукт (рост затрат на продвижение и улучшение продукта, снижение его себестоимости, диверсификация услуг или товарных линеек и пр.).

4 Угроза появления новых конкурентов – приход в отрасль новых производителей с более экономичными, технологичными, экологичными и пр. товарами также усиливает конкуренцию и побуждает компании увеличивать затраты на свою продукцию или услуги.

5 Угроза появления товаров-заменителей – существование на рынке товаров, способных решить ту же проблему потребителя, что и продукция данной компании, стимулирует бизнес постоянно доказывать и повышать ценность своей продукции, тем самым выдерживая конкуренцию с субститутами.

Для оценки места ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» на рынке аудиторских услуг методом 5СП воспользуемся упрощённой схемой расчёта, изложенной в исследовании Ю. В. Шарапова. Каждая из рассмотренных сил оценивается по трём измерениям по 10-бальной шкале: насколько данная угроза характерна для компании, насколько сильно она влияет на её работу, насколько реально решить проблему. Итоговый рейтинг рассчитывается по формуле (2.1):

$$\text{Итоговый рейтинг} = \text{Выраженность риска} + \text{Степень влияния} - \text{Возможность решения} \quad (2.1)$$

В таблице 2.2 представлен расчёт рейтинга для каждой силы с пояснениями.

На основании представленных данных отметим, что давление существующих конкурентов выступает основной и наиболее значимой угрозой для положения организации в своей отрасли. Совокупность внешних факторов и ужесточения внутренних условий рынка аудиторских услуг способствуют сохранению дисбаланса спроса и предложения, благодаря чему степень выраженности угроз со стороны потребителей и новых конкурентов минимальна.

Таблица 2.2 – Анализ места ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» на рынке аудиторских услуг по технологии 5СП

Сила	Выраженность риска	Степень влияния	Возможность решения	Итоговый рейтинг
Давление поставщиков	2 (организация использует отечественные и собственные цифровые бизнес-решения и инструменты)	1 (импортозамещение сводит влияние риска до минимума)	7 (организация успешно покрывает технологические потребности через российские продукты)	-4
Давление покупателей	6 (сохраняются высокий спрос на аудиторские услуги и острая конкуренция в отрасли)	4 (влияние покупателей ограничено из-за ограниченности предложения в отрасли)	7 (бизнес эксплуатирует неравность баланса спроса и предложения для сохранения рентабельности)	3
Давление действующих конкурентов	8 (будучи одним из лидеров отрасли, организация испытывает конкурентное давление со стороны других крупных игроков)	7 (потеря внешних рынков обостряет конкуренцию на национальном рынке)	5 (диверсификация услуг позволит преодолеть конкурентное давление)	10
Угроза появления новых конкурентов	4 (строгость госконтроля снижает, но не предотвращает вероятность появления конкурентов)	3 (организация относится к лидерам рынка, новые конкуренты в текущих условиях не представляют угрозу для её положения)	6 (специальных мер для нейтрализации угрозы не требуется)	1
Давление товаров-заменителей	2 (аудиторские услуги узкоспециализированы и не предполагают субститутов)	2 (влияние минимально, поскольку аудиторские услуги не имеют альтернатив)	7 (из-за отсутствия услуг-заменителей эта сила не является проблемой)	-3

SNW-анализ, в свою очередь, используется для анализа факторов внутренней среды предприятия (S – сильных, N – нейтральных и W – слабых). Акцент

этого метода на внутренних компонентах функционирования бизнеса позволяет оценить его конкурентоспособность и, соответственно, эффективность принятых управленческих решений. SNW-анализ показывает [19]:

- какие сильные стороны внутренней среды нуждаются в сохранении или усилении (в идеале);
- какие нейтральные стороны можно усилить;
- какие слабые стороны следует ликвидировать либо перевести в нейтральный статус (с перспективой усиления).

Используя структуру SNW-анализа за авторством Е. М. Бронниковой [19] и Н. Я. Коляды [20], изучим внутреннюю среду организации (таблица 2.3) [1; 7].

Таблица 2.3 – Оценка внутренней среды ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» по технологии SNW-анализа

Группа факторов	Фактор	Позиции			Комментарий
		S	N	W	
Финансы	Финансовые потоки		+		Ухудшение финансовой надёжности связано с кризисными событиями последних лет; организация уверенно чувствует себя на лидирующих позициях по рынку, предлагает разноплановые услуги за пределами непосредственно аудита. Высокое качество услуг организации обеспечивает ей деловую репутацию и устойчивую клиентскую базу, которая, также в силу внешних обстоятельств, ограничена внутренним рынком
	Финансовая состоятельность и надёжность		+		
	Потоки сбыта			+	
	Качество услуг	+			
	Ассортиментная политика	+			
	Конъюнктура рынка	+			
	Позиционирование компании на рынке	+			
Маркетинг	Ценовая политика		+		Маркетинговая деятельность организации представляется ограниченной: ценовая политика подчиняется рыночным тенденциям и условиям, при этом организация слабо представлена в публичном поле
	Методы продвижения продукции			+	
	Анализ рекламной деятельности			+	
Бизнес-процессы	Качество управленческих решений	+			Бизнес-процессы в организации налажены эффективно, обеспечивают бесперебойную работу сети филиалов. Качество коммуникации подвержено недостаткам обширной сети филиалов, при этом критических проблем не обнаружено
	Процесс информационного обмена внутри компании		+		

Продолжение таблицы 2.3

Группа факторов	Фактор	Позиции			Комментарий
Кадры	Половозрастной состав		+		Кадровая политика организации нацелена на обеспечение высокого уровня профессионализма аудиторов для сохранения конкурентоспособности среди лидеров рынка. Высокое качество услуг привлекает передовые национальные социально-значимые организации в качестве клиентов. Персонал организации материально обеспечен на уровне выше, чем в среднем по отрасли
	Квалификация персонала	+			
	Степень эффективности реализации поставленных задач				
	Уровень мотивации				
	Удовлетворённость размером оплаты труда				
Корпоративная культура	Качество корпоративной культуры				Организация демонстрирует соблюдение всех корпоративных стандартов по результатам внутренних аудитов. Штат достаточно замотивирован для выполнения должностных задач на высоком уровне
	Уровень вовлечённости и заинтересованности персонала в деятельности компании				

Как показал SNW-анализ, большинство факторов внутренней среды организации относятся к категории сильных и нейтральных сторон. Явную слабость демонстрирует маркетинговое направление – интересно то, что при достаточно скромной представленности в публичном поле ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» сохраняет лидерские позиции на национальном рынке аудита. Это, в первую очередь, связано с высоким качеством предоставляемых услуг, устойчивой деловой репутацией и сотрудничеством с крупными представителями национального бизнеса и финансового рынка. Прочие выявленные слабые стороны обусловлены конъюнктурой рынка; уже ведётся работа по их исправлению.

SWOT-анализ представляет собой универсальный метод изучения ключевых факторов внутренней и внешней среды бизнеса. Цель SWOT-анализа,

разработанного в 1960-х гг. теоретиками менеджмента Гарвардской школы бизнеса и названного так экономистом К. Р. Эндрюсом в 1963 г., заключается в «выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании использовать возможности внешней среды и избегать внешних угроз, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны компании» [21, с. 21]. Соответственно, четырьмя основными параметрами SWOT-анализа выступают:

Сильные стороны (Strengths) – преимущества, ценности и уникальные навыки, благодаря которым предприятие может подкрепить свою конкурентоспособность.

Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки, препятствия и проблемы, из-за которых предприятие уступает своим конкурентам.

Возможности (Opportunities) – рычаги внешней среды, которые предприятие может использовать для дальнейшего развития и укрепления конкурентоспособности.

Угрозы (Threats) – негативные тенденции внешней среды, представляющие потенциальную опасность для предприятия и его стратегического развития [21, с. 21–22].

Вновь используя структуру SWOT-матрицы за авторством Н. Я. Коляды [20], проанализируем внутреннюю и внешнюю среду организации, выделим выраженность каждого параметра и их влияние на устойчивость целевой организации (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка внутренней и внешней среды ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» по технологии SWOT-анализа

Сильные стороны (Strengths)				
Степень выраженности сторон	Влияние			Комментарий
	Сильное	Умеренное	Малое	

Продолжение таблицы 2.4

Сильные стороны (Strengths)				
Степень выраженности сторон	Влияние			Комментарий
	Сильное	Умеренное	Малое	
Высокая	Уровень профессионализма аудиторов	Устойчивая база стратегических клиентов	-	Сильные стороны организации имеют функциональную природу (качество профильной деятельности)
Средняя	-	Качество бизнес-репутации	Широкий ассортимент аудиторских услуг	
Низкая	Обширная сеть филиалов по стране	-	-	
Слабые стороны (Weaknesses)				
Степень выраженности сторон	Влияние			Комментарий
	Сильное	Умеренное	Малое	
Высокая	Высокий уровень внешних заимствований в балансе	-	-	Слабые стороны компании преимущественно обусловлены внешними факторами (зарубежные ограничения, негативные события в национальной экономике)
Средняя	Снижение рентабельности бизнеса	Ориентация только на внутренний рынок	Низкий бюджет на внешнее продвижение	
Низкая	-	-	Проблемы коммуникации	
Возможности (Opportunities)				
Вероятность использования	Влияние			Комментарий
	Сильное	Умеренное	Малое	
Высокая	Преодоление посткризисных тенденций	Стабильный рост спроса на аудиторские услуги на национальные рынки	-	Возможности организации во многом связаны с позитивной динамикой по выходу из посткризисного состояния на фоне улучшения ситуации на внутреннем рынке

Продолжение таблицы 2.4

Средняя	-	-	Рост цен на аудиторские услуги по всему рынку	
Низкая	Выход на рынки дружественных стран	-	-	
Угрозы (Threats)				
Вероятность реализации	Влияние			Комментарий
	Сильное	Умеренное	Малое	
Высокая	-	Утрата конкурентных позиций на фоне активности других аудиторских организаций	-	Угрозы организации обусловлены негативным сценарием развития во внешней среде (на аудиторском рынке, в национальной экономике и пр.)
Средняя	-	Появление новых шоков на национальном финансовом рынке	Сокращение отрасли и повышение нагрузки на аудиторов организации	
Низкая	Неплатежеспособность по займам	Дальнейшее усиление государственного контроля сферы аудита	-	

SWOT-анализ показал, что у ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» имеется существенный запас прочности для преодоления кризисных тенденций с минимальными последствиями для бизнес-модели. При этом вероятность использования возможностей будет расти при улучшении ситуации на всём российском рынке аудита (что происходит в настоящее время), в то время как реализация угроз возможна при новых рыночных и экономических кризисах. Это подтверждает тезис о возможности организации справиться с негативными последствиями обвала рынка аудиторских услуг в краткосрочной перспективе.

Для наглядного подтверждения тезиса о значимости давления существующих конкурентов сравним выручку десяти ведущих аудиторских организаций России за 2023 г. по данным рейтинга RAEX (рисунок 2.1) [22].



Рисунок 2.1 – Рейтинг ведущих аудиторских компаний России по выручке, тыс. руб.

Подводя итоги анализа стратегической среды, сделаем несколько выводов:

1 Российская сфера аудиторских услуг восстанавливается после кризисных событий 2022 г., и это происходит параллельно с усилением государственного контроля над отраслью. Одновременно с этим нарастает конкуренция между крупными аудиторскими организациями.

2 Давление со стороны конкурентов-лидеров сферы аудита выступает основной угрозой для внешнего положения ООО «ЦАТР – аудиторские услуги». В то же время при сокращении предложения (что связано с причинами выше) спрос на услуги аудита в России остаётся стабильно высоким, чем организация может воспользоваться для ускорения восстановительного периода.

3 Во внутренней среде организации наиболее значимыми слабыми сторонами, не связанными с внешними факторами, выступает высокая доля внешних заимствований и низкий уровень развития маркетинга.

3 Проект развития организации

В соответствии с выбранной темой для практической части исследования (Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и разработка проекта её совершенствования) разработан следующий проект развития организации – открытие нового филиала в Северо-Кавказском федеральном округе (далее – СКФО). Новый филиал в организационно-правовой форме ООО предлагается открыть в г. Ставрополе (Ставропольский край). Выбор СКФО и Ставропольского края обусловлен следующими причинами:

1 Рынок аудиторских услуг СКФО является достаточно компактным и инкапсулированным: при малом общем числе аудиторских компаний (около 30 [14]) среди них нет офисов других компаний-лидеров национального рынка.

2 Ставропольский край – это лидер СКФО по ВРП (1,2 млрд руб. за 2022 г. [23]); в рейтинге аналитического центра «Эксперт Юг» за 2021 г. из 100 ведущих компаний округа по объёму реализованной продукции 63 места занимают ставропольские предприятия [24].

3 Локомотивами экономики СКФО выступают предприятия агропромышленного комплекса, химической, энергетической и пищевой промышленности. При этом первые 30 позиций рейтинга включают компании энергетической отрасли (1), химической промышленности (2), торговли (30), нефтяной и нефтегазовой промышленности (1), транспорта и связи (1) [24] – в аудите этих отраслей специализируется организация. Из указанных предприятий текущими клиентами является только два [7] – тем самым, высококачественные услуги аудита могут быть актуальны и другим передовым компаниям округа. У организации также имеется авторитет и позитивная репутация в отрасли, что упростит ей вхождение в местные рынки.

Внешняя цель проекта – расширение географического присутствия организации за счёт открытия филиала в СКФО.

Внутренняя цель проекта – усиление экономического состояния организации и конкурентных позиций на национальном рынке аудиторских услуг.

В рамках проекта решается комплекс проблем:

- повышение рентабельности по чистой прибыли – увеличение выручки и чистой прибыли организации через интеграцию в новый региональный рынок и расширение охвата услуг за счёт включения предприятий округа;

- повышение сопротивляемости давлению действующих конкурентов – укрепление лидирующих позиций организации на российском рынке аудиторских услуг через привлечение новых клиентов.

Перечень работ по проекту изложен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Список проектных работ с указанием длительности

Вид работ	Содержание вида работ	Длительность, мес.
Регистрация бизнеса	Подготовка учредительных документов	1
	Регистрация компании в ФНС России	1–1,5
	Открытие расчётного счёта	
	Постановка на учёт в СФР	
	Изготовление печати и штампов	
Выбор локации	Определение оптимального помещения для аренды	1–2
	Формальные процедуры по заключению аренды	
Ремонт и обустройство помещения	Ремонтные работы (отделка стен и потолков, укладка напольных покрытий, зонирование, проведение освещения и коммуникаций)	3
	Закупка оборудования, мебели и оргтехники	1
	Поиск поставщиков	
Наём персонала	Определение фонда оплаты труда	1
	Найм, подготовка работников	
Маркетинг	Подготовка маркетинговой деятельности (создание цифровых маркетинговых каналов, организация рекламных и информационных рассылок и пр.)	1
	Реализация маркетингового плана в онлайн- и офлайн-форматах, составление клиентской базы	1–1,5

В таблице 3.2 представлен график выполнения работ по проекту в форме диаграммы Ганта.

Таблица 3.2 – Оптимальный график выполнения проекта (диаграмма Ганта)

Этап	Задача	Разбивка по месяцам											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1 Регистрация бизнеса	1.1 Подготовка учредительных документов	■											
	1.2 Регистрация компании в ФНС России		■										
	1.3 Открытие расчётного счёта		■										
	1.4 Постановка на учёт в СФР		■										
	1.5 Изготовление печати и штампов		■										
2 Выбор локации	2.1 Определение оптимального помещения для аренды			■									
	2.2 Формальные процедуры по заключению аренды			■	■								
3 Ремонт и обустройство помещения	3.1 Ремонтные работы					■	■	■					
	3.2 Закупка оборудования, мебели и оргтехники							■					
	3.3 Поиск поставщиков							■					
4 Наём персонала	4.1 Определение фонда оплаты труда								■				
	4.2 Найм, подготовка работников								■				
5 Маркетинг	5.1 Подготовка маркетингового направления							■	■				
	5.2 Реализация маркетингового плана									■	■		
6 Завершение	6.1 Подведение итогов и анализ											■	

На рисунке 3.1 представлен сетевой график проекта с определением критического пути.

Общие временные затраты на проект составляют 11–14 месяцев, критический путь составляет 6–6,5 месяцев. Допустимо добавить к этому сроку 2 месяца резервного времени.

Для распределения ролей и функционала проектной команды построим матрицу ответственности RACI. В матрице указаны следующие роли:

- R (responsible) – самостоятельный исполнитель задачи или подзадачи проекта;

- A (accountable) – лицо, ответственное за своевременное исполнение задачи. Может быть и ответственным, и исполнительным (но необязательно); у

каждой задачи может быть только один ответственный;

- С (consult) – эксперт, консультирующий команду по вопросам своей компетенции; не выполняет задачу сам, но даёт советы по её эффективному выполнению;

- I (informed) – участник проекта, который должен быть в курсе выполнения задачи; сам в её выполнении не участвует.

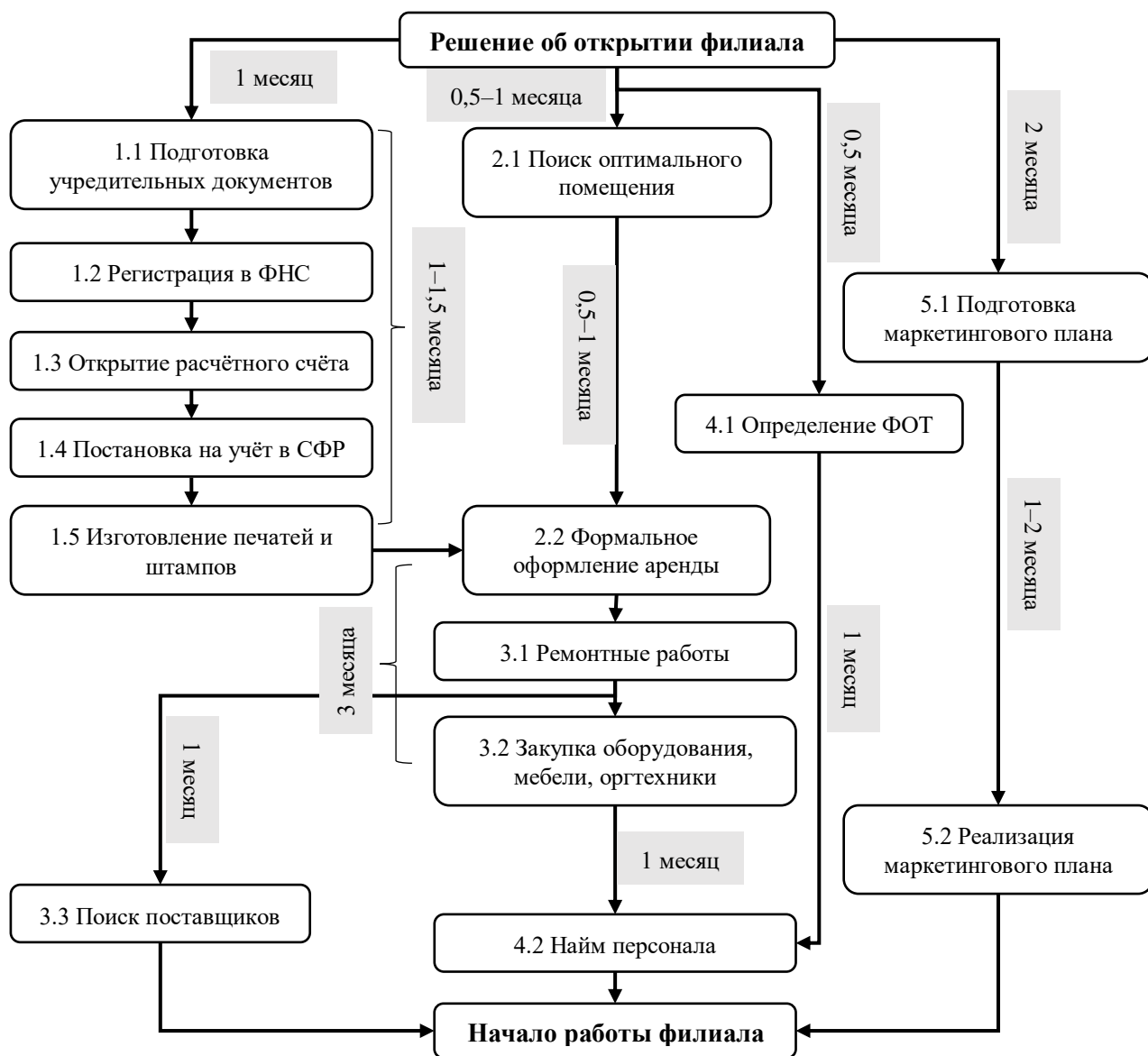


Рисунок 3.1 – Сетевой график проекта

Итоговая матрица RACI представлена в таблице 3.3.

Для формирования сметы затрат рассмотрим диапазон цен на основные статьи затрат по г. Ставрополь на основании агрегаторов вакансий HH.ru [24] и интернет-сервиса по размещению объявлений «Авито» [25].

Таблица 3.3 – Матрица ответственности по технологии RACI

Задача	Гендиректор	Юридический отдел	Отдел развития	Финансовый отдел	Маркетинговый отдел
1.1 Подготовка учредительных документов	AR	R	C	I	I
1.2 Регистрация компании в ФНС России	A	R	I	I	I
1.3 Открытие расчётного счёта	A	R	I	C	
1.4 Постановка на учёт в СФР	A	R	I	I	I
1.5 Изготовление печати и штампов	A	R	I	I	I
2.1 Определение оптимального помещения для аренды	A	I	R	C	I
2.2 Формальные процедуры по заключению аренды	A	C	R	I	I
3.1 Ремонтные работы	A	C	R	C	I
3.2 Закупка оборудования, мебели и оргтехники	A	I	R	C	I
3.3 Поиск поставщиков	A	C	R	C	I
4.1 Определение фонда оплаты труда	A	C	C	R	I
4.2 Найм, подготовка работников	A	C	R	C	I
5.1 Подготовка маркетингового направления	A	I	C	C	R
5.2 Реализация маркетингового плана	A	I	C	I	R

Примерные инвестиционные вложения по проекту приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Смета затрат по проекту

Наименование затрат, ед.	Кол-во единиц	Цена, руб.	Сумма (диапазон), руб.
Регистрация бизнеса			
Государственная пошлина за регистрацию ООО	1	4 000	4 000
Регистрация компании в ФНС России	1	4 000	4 000
Открытие расчётного счёта в банке	1	1 000 – 5 000	1 000 – 5 000
Изготовление печати и штампов	1	1 500 – 2 500	1 500 – 2 500
Итого по группе «Регистрация бизнеса»			10 500 – 14 500
Аренда помещения			
Аренда офисного помещения (месяц), 30–50 м ²	1	80 000 – 160 000	80 000 – 160 000

Продолжение таблицы 3.4

Наименование затрат, ед.	Кол-во единиц	Цена, руб.	Сумма (диапазон), руб.
Аренда помещения			
Итого по группе «Аренда помещения»			80 000 – 160 000
Ремонт и обустройство помещения			
Выравнивание, грунтовка, покраска и отделка стен и потолков, включая расходные материалы, м ²	30-50	800 – 1 800	24 000 – 90 000
Укладка напольных покрытий (плитка), включая расходные материалы, м ²	30-50	600 – 1 200	18 000 – 60 000
Установка перегородочных систем (стекло), включая расходные материалы, м ²	30-50	1 200 – 1 500	36 000 – 75 000
Монтаж осветительной и электрической систем, включая расходные материалы, м ²	30-50	1 200 – 1 500	36 000 – 75 000
Монтаж коммуникаций (водоснабжение, канализация), включая расходные материалы, м ²	30-50	400	12 000 – 20 000
Монтаж систем климат-контроля, включая расходные материалы, м ²	30-50	900	27 000 – 45 000
Итого по группе «Ремонт и обустройство помещения»			250 000 – 365 000
Оборудование и расходные материалы			
Компьютер	5	50 000 – 60 000	250 000 – 300 000
Ноутбук	3	60 000 – 70 000	180 000 – 210 000
Многофункциональное устройство	2	15 000 – 25 000	30 000 – 50 000
Сканер	1	10 000 – 15 000	10 000 – 15 000
Рабочий стол (с регулируемой высотой)	5	10 000 – 20 000	50 000 – 100 000
Офисное кресло (эргономичное)	5	10 000 – 15 000	50 000 – 75 000
Книжный шкаф	3	8 000 – 12 000	24 000 – 36 000
Итого по группе «Оборудование и расходные материалы»			594 000 – 776 000
Поиск поставщиков			
Выбор поставщиков (ПО и IT-услуги, бухгалтерское и аудиторское оборудование и пр.)	1	50 000 – 70 000	50 000 – 70 000
Итого по группе «Поиск поставщиков»			50 000 – 70 000
Наём персонала и формирование ФОТ			
Руководитель филиала (месячная з/п)	1	120 000 – 180 000	120 000 – 180 000
Старший аудитор (месячная з/п)	1	70 000 – 100 000	70 000 – 100 000
Аудитор (месячная з/п)	1	70 000 – 90 000	70 000 – 90 000
Финансовый аналитик (месячная з/п)	1	60 000 – 90 000	60 000 – 90 000
Специалист по налогам и праву (месячная з/п)	1	60 000 – 90 000	60 000 – 90 000

Продолжение таблицы 3.4

Наименование затрат, ед.	Кол-во единиц	Цена, руб.	Сумма (диапазон), руб.
Наём персонала и формирование ФОТ			
Итого по группе «Наём персонала и формирование ФОТ»			380 000 – 550 000
Реклама и маркетинговая стратегия			
Онлайн-реклама (SEO сайта, создание контента, организация рассылок, проведение вебинаров для целевой аудитории)	1	70 000 – 125 000	70 000 – 125 000
Офлайн-реклама (публикации в специализированных изданиях, наружная реклама, прямая почтовая рассылка)	1	180 000 – 200 000	180 000 – 200 000
Итого по группе «Реклама и маркетинговая стратегия»			250 000 – 425 000
Итого затраты по группам расходов			1 614 500 – 2 360 500

Таким образом, нижний порог сметы на открытие филиала в г. Ставрополе составляет 1,614 млн руб., верхний порог составляет 2,36 млн руб.

Для определения ставки дисконтирования воспользуемся моделью оценки капитальных активов CAPM, согласно которой ставка дисконтирования рассчитывается по формуле (3.1):

$$r = r_0 + Y + r_1 + \dots + r_n , \quad (3.1)$$

где r – ставка дисконта;

r_0 – безрисковая ставка, ожидаемая норма доходности активов, по которым собственный финансовый риск равен нулю; привязывается к доходности государственных долгосрочных облигаций (ОФЗ);

Y – ставка инфляции;

r_1, r_n – премии за риск.

Значение r_0 принимается за бескупонную доходность ОФЗ с погашением через 10 лет (на 15.01.25 она равна 15,86 процента [26]). Значение Y принимает значение 9,52 процента (по данным Росстата за 2024 г.). Среди значений r_n определены следующие (таблица 3.5).

По формуле (3.1) ставка дисконтирования проекта составит $15,86 + 9,52 + 2 + 2 + 2 - 0,5 - 0,5 - 2 - 0,5 = 27,88$ процентов.

Таблица 3.5 – Виды риска, присущие проекту

Вид риска	Направление изменения	Корректировка
Инфляция	Повышение	+2%
Нестабильная выручка	Повышение	+2%
Неплатежеспособность, банкротство заказчиков	Повышение	+2%
Объёмы и структура рынка стабильны	Понижение	-0,5%
Проект представляет собой продолжение уже рабочего проекта	Понижение	-0,5%
Бренд известен до начала проекта	Понижение	-2%
Наличие долгосрочных договоров с клиентами	Понижение	-0,5%

Общие затраты предлагаемого проекта по группам описаны в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Текущие затраты проекта

В тысячах рублей

Группа затрат	Объём затрат
1 Обязательства (затраты по договорам и заказам), итого	125–170
1.1 Единоразовые обязательства (затраты на ремонт и обустройство офисного помещения)	75–100
1.2 Рекуррентные обязательства (поставщики)	50-70
2 Бюджетные траты (первоначальный финансовый план)	1 614,5 – 2 360,5
3 Фактические траты, итого	590 – 865
3.1 Арендные платежи	80 – 160
3.2 Затраты на оплату труда	380 – 550
3.3 Расходники	35
3.4 Маркетинг	50 – 75
3.5 Прочие расходы (обучение и стажировки персонала, командировки сотрудников, проведение семинаров, конференций и совещаний и пр.)	45

Таким образом, текущие затраты по проекту составляют:

- по нижней планке: 1,614 млн руб. (материально-техническая подготовка филиала к функционированию) + 590 тыс. руб. (ежемесячные расходы) = 2,204 млн руб.

- по верхней планке: 2,36 млн руб. + 865 тыс. руб. = 3,225 млн руб.

Поскольку целевая аудитория филиала – это крупный бизнес СКФО, предположим, что в среднем аудиторская компания работает с 15 клиентами в месяц при среднем чеке в 70 тыс. руб. Рассмотрим основные экономические показатели для нижней и верхней планок проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Основные экономические показатели по проекту

В тысячах рублей

Показатель	Нижняя планка	Верхняя планка
1 Ежемесячная выручка (стоимость услуг * число клиентов)	1 050	1 050
2 Ежемесячные расходы	590	865
2.1 Постоянные расходы	460	710
2.2 Переменные расходы	130	155
3 Результат от реализации после возмещения временных затрат	920	895
4 Ежемесячная прибыль	460	185
5 Сумма, взимаемая налогом на прибыль (25%)	115	46,25
6 Ежемесячная чистая прибыль	345	138,75
7 Рентабельность ЧП, %	32,8	13,2

Также рассчитываем следующие показатели:

1 Эффект операционного рычага – отражает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на один процент. Рассчитывается по формуле (3.2):

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{ВР} - \text{ПерЗ}}{\text{П}}, \quad (3.2)$$

где ЭОР – эффект операционного рычага;

ВР – выручка от реализации;

ПерЗ – переменные затраты;

П – прибыль.

Получаем для проекта по нижней планке ЭОР равным 2 ((1 050-130) / 460),

а для проекта по верхней планке – равным 4,8 ((1 050-155) / 185). Сила воздействия ЭОР указывает на степень проектного риска – чем больше операционный рычаг, тем больше проектный риск.

2 Порог рентабельности проекта – такая выручка от реализации товаров и услуг, при которой проект уже не убыточен, но ещё не приносит прибыль; результата от реализации после возмещения временных затрат хватает только на покрытие постоянных затрат. Рассчитывается по формуле (3.3):

$$\text{ПР} = \frac{\text{ПостЗ}}{\text{КРР}}, \quad (3.3)$$

где ПР – порог рентабельности;

ПостЗ – постоянные затраты в проекте;

ПерЗ – переменные затраты;

КРР – результат от реализации после возмещения временных затрат; для расчёта берётся в относительном коэффициенте к выручке от реализации (для проекта по нижней планке КРР равен 0,87, для проекта по верхней планке – 0,852).

Получаем для проекта по нижней планке ПР равным 528,7 тыс. руб. (460/0,87), для проекта по верхней планке – 833 тыс. руб. (710/0,852). Это значение является порогом для реализуемого объёма услуг, чтобы покрыть затраты и не понести убытков в данном месяце.

3 Запас финансовой прочности – это разница между фактической выручкой и порогом рентабельности, отражающий потенциал для роста предприятия. Рассчитывается по формуле (3.4):

$$\text{ЗФП} = \frac{\text{ВР} - \text{ПР}}{\text{ВР}} * 100\%, \quad (3.4)$$

где ЗФП – запас финансовой прочности;

ВР – выручка;

ПР – порог рентабельности.

Продолжение таблицы 3.9

Нижняя планка проекта										
Затраты	0	90,5	894	630	0	0	0	0	0	
Выручка	0	0	0	0	900	1050	1050	1050	1050	
Доходы и расходы, тыс. руб.	2025 год									
	1	2	3-5	6	7	8	9	10	11	
Себестоимость	0	0	0	0	-590	-590	-590	-590	-590	
Сальдо	0	-90,5	-984,5	-1614,5	-1304,5	-844,5	-384,5	75,5	535,5	
Верхняя планка проекта										
Доходы и расходы, тыс. руб.	2025 год						2026 г.			
	1	2	3-5	6	7	8	...	6	7	8
Затраты	0	175,5	1211	975	0	0	...	0	0	0
Выручка	0	0	0	0	900	1050	...	1050	1050	1050
Себестоимость	0	0	0	0	- 865	- 865	...	- 865	- 865	- 865
Сальдо	0	-175,5	-1386,5	-2361,5	-2326,5	-2141,5	...	-291,5	- 106,5	78,5

Таким образом, проект по нижней планке окупит себя к октябрю 2025 г., срок его окупаемости составит 10 месяцев, а проект по верхней планке – к августу 2026 г., срок его окупаемости составит 20 месяцев.

Отдельно обратим внимание на вопрос укомплектования сети филиалов высококвалифицированным штатом. В свете исторически низкого уровня безработицы в России становится актуальной проблема дефицита кадров. Специфика сферы деятельности организации обуславливает её потребность в профессиональных работниках с передовыми знаниями и компетенциями в области аудита и консалтинга. Поскольку демографическая ситуация в регионах присутствия сети филиалов ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» неоднородна (так, потоки внутренней трудовой миграции традиционно направлены в сторону столичного региона, в то время как, например, восточные и центральные субъекты сталкиваются с оттоком перспективных работников), на перспективу предлагается наращивание сотрудничества организации с региональными образовательными учреждениями.

В качестве пилотного региона для инициации этого вектора рассматривается Приморский край (г. Владивосток) в силу двух причин:

1 Для Приморского края и Дальневосточного федерального округа в целом характерен стабильный отток населения (это создаёт риск дефицита кадров для местных филиалов организации).

2 В Приморском крае сформирован мощный образовательный кластер, представленный ведущими университетами окружного и федерального уровня. Высокое качество образования, получаемое студентами Приморья (в частности, г. Владивостока, где сосредоточены ключевые игроки рынка услуг высшего образования), упростит поиск и потенциальный рекрутинг для филиалов организации.

Указанное сотрудничество может включать в себя следующие мероприятия:

- проведение тематических семинаров, конференций, мастер-классов и иных научных и интерактивных мероприятий, направленное на ознакомление студентов со сферой аудита, выявление перспективных кадров и первичный отбор потенциальных рекрутов;

- организация образовательных стажировок на базе филиала организации в г. Владивостоке для специализированного обучения стажёров-студентов специфике аудиторской деятельности и углублённого ознакомления с особенностями работы.

Проведение сотрудничества в подобном формате позволит существенно снизить кадровые риски для филиалов организации и тем самым обеспечить себе дополнительные конкурентные преимущества.

4 Оценка и управление рисками проекта

В зависимости от причин риски проекта могут проистекать из двух источников – внутренних и внешних:

- внутренние риски зависят от самой организации, сотрудников, процессов и оборудования. В случае с предложенным проектом внутренние риски касаются компетенций персонала, степени изучения регионального рынка аудиторских услуг и условий ведения бизнеса, финансовых расчётов и пр.;

- внешние риски непосредственно от организации не зависят; их реализация может быть прогнозируемой или внезапной (форс-мажор). Они проистекают из национальных и региональных регуляций рынка аудиторских услуг, негативных обстоятельств внешнегосударственной среды, специфики взаимодействия с клиентами и поставщиками.

Для дальнейшего анализа также выделим области последствий и размеры возможных потерь для рисков. По возможным последствиям выделяют:

- временные риски – риски связаны с нарушением сроков проекта (как в процессе его формирования, так и при непосредственной реализации);

- бюджетные риски – риски связаны с финансовыми потерями (увеличением проектной сметы или недополучением прибыли (убытком) от профильной деятельности);

- риски объёмов работ – риски связаны с увеличением трудозатрат команды проекта;

- риски взаимодействия – такие риски обусловлены взаимозависимостью проекта на разных этапах, при которой проблемы, возникающие на одном из этапов, ставят под угрозу успешность осуществления работ на другом этапе.

По размеру возможных потерь риски делятся на:

- допустимые – переход риска в проблему не создаст существенную угрозу для финансового благополучия компании (потери не превысят размер прибыли);

- критические – реализация такого риска может привести к потере выручки или инвестированных средств;

- катастрофические – проблемы, вызванные такими рисками, напрямую угрожают благополучию компании и способны обанкротить её.

Выявление и оценка рисков по 10-бальной шкале (где 1 – риск является незначительным, а 10 – риск является критически важным) проведена с помощью метода качественного анализа. Результаты оценки с пояснениями представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Анализ и оценка рисков проекта

Риск	Последствия риска	Размер потерь	Оценка риска
Внутренние риски			
Нарушение сроков завершения этапов по реализации проектной сметы со стороны команды	Риски взаимодействия	Допустимые	4 (трудоёмкость открытия филиала обуславливает возможность вынужденных сдвигов по срокам)
Перерасход / недостача по проектной смете из-за некачественного предварительного анализа	Бюджетные риски	Критические	7 (из-за нестабильной экономической ситуации возможны скачки цен на материальное обеспечение филиала)
Отсутствие ясности в объёме и сроках проекта	Риски взаимодействия, временные риски, риски объёма работ	Допустимые	3 (невысокая удалённость головного офиса от филиала не будет иметь большого значения в коммуникативных процессах)
Недостаточное знание специфики регионального и окружного рынков	Бюджетные риски, риски объёма работ	Допустимые-критические	5 (неосведомлённость о местной специфике бизнес-процессов может замедлить продвижение компании на рынке)
Слабое маркетинговое продвижение компании	Бюджетные риски	Критические-фундаментальные	5 (от успешности первоначального маркетинга зависит темп роста филиала)
Внешние риски			
Нарушение сроков выполнения работ со стороны поставщиков и контрагентов	Риски объёма работ, временные риски	Допустимые – критические	4 (непредсказуемость работы с контрагентами в новом регионе)

Продолжение таблицы 4.1

Новые внешние санкции против финансового рынка России	Бюджетные риски	Допустимые – критические	4 (влияет на платежеспособность клиентов)
Усиление государственного контроля за сферой аудита	Риски объёма работ	Допустимые	2 (у организации накоплен достаточный опыт адаптации к законодательным изменениям рынка)
Риск	Последствия риска	Размер потерь	Оценка риска
Внешние риски			
Намеренное искажение финансовой отчётности аудируемых компаний	Риски объёма работ, временные риски	Допустимые	3 (автоматизация бухучёта современных компаний и строгость государственного контроля)
Давление региональных конкурентов	Бюджетные риски	Допустимые-критические	5 (местный сегмент аудиторских услуг может иметь репутационные преимущества перед новым игроком)

По результатам анализа наиболее значимыми рисками определены внутренние, связанные с финансово-технологическими аспектами открытия компании в новом регионе. Среди внешних рисков основное значение уделено фактору конкуренции на региональном рынке аудиторских услуг.

Рассмотрим четыре основные стратегии по управлению рисками:

1. Уклонение – изменение хода реализации проекта, чтобы избежать риска.
2. Принятие – намеренное невоздействие на риск (подходит для допустимых, но вероятных рисков). Может быть пассивным (компания ничего не предпринимает) или активным (для устранения последствий компания наращивает резерв ресурсов).
3. Снижение – уменьшение вероятности реализации риска или масштаба его негативных последствий.
4. Передача рисков – делегирование негативных последствий рисков третьей стороне.

Применим рассмотренные стратегии к выявленным рискам и выделим возможную и оптимальную реакцию (таблица 4.2).

Анализ показал, что наиболее предпочтительной стратегией по управлению комплексом рисков выступает снижение, подразумевающее прямое вовлечение организации в уменьшение вероятности риска и его последствий. При этом ряд внешних рисков допускает их передачу третьим сторонам (например, от риска финансовых потерь вследствие неисполнения обязательств других лиц и организаций перед компанией могут обезопасить страхование или гарантийные обязательства).

Таблица 4.2 – Возможная и оптимальная реакция на риски проекта

Риск	Возможная реакция	Оптимальная реакция
Внутренние риски		
1 Нарушение сроков завершения этапов по реализации проектной сметы со стороны команды	Уклонение	Снижение
2 Перерасход / недовыполнение по проектной смете из-за некачественного предварительного анализа	Снижение	Уклонение
3 Отсутствие ясности в объеме и сроках проекта	Принятие	Снижение
4 Недостаточное знание специфики регионального и окружного рынков	Снижение	Снижение
5 Слабое маркетинговое продвижение компании	Передача рисков	Снижение
Внешние риски		
6 Нарушение сроков выполнения работ со стороны поставщиков и контрагентов	Передача рисков	Передача рисков
7 Новые внешние санкции против финансового рынка России	Снижение	Передача рисков
8 Усиление государственного контроля за сферой аудита	Принятие	Принятие
9 Намеренное искажение финансовой отчетности аудируемых компаний	Принятие	Уклонение
10 Давление региональных конкурентов	Принятие	Снижение

Для предотвращения негативных последствий для рассматриваемой организации в случае реализации критических или фундаментальных рисков предлагается сформировать чрезвычайный фонд. В отличие от страхового полиса, ко-

торый, несомненно, выступает эффективным инструментом по укреплению защищённости компании от внешних негативных явлений и в идеальном раскладе должен быть оформлен в организации, чрезвычайный фонд:

- распространяется на любые проблемы, вызываемые рисками, как внутренними, так и внешними (в то время как действие страхового полиса ограничено только страховыми случаями);

- может быть оперативно использован при реализации риска без необходимости прохождения юридических процедур по истребованию компенсации у страховщика.

Чрезвычайный фонд должен располагаться на отдельном сберегательном счёте; считается, что он должен покрывать ключевые траты (аренда, заработная плата, иные операционные расходы) компании на 3–6 месяцев при ежемесячном перечислении не менее 10–15 процентов дохода. Рассмотрим сроки формирования чрезвычайного фонда (предположим, для покрытия 4 месяцев всего комплекса затрат) для показателей проекта по нижней и верхней планке:

- по нижней планке: при страховом взносе в 15 процентов от ежемесячной чистой выручки (51,75 тыс. рублей) чрезвычайный фонд на 4 месяца работы ($4 * 590 = 2\,360$ тыс. руб.) будет сформирован за 45 месяцев.

- по верхней планке: при страховом взносе в 15 процентов от ежемесячной чистой выручки (20,81 тыс. рублей) чрезвычайный фонд на 4 месяца работы ($4 * 865 = 3\,460$ тыс. руб.) будет сформирован за 166 месяцев.

Подчеркнём, что чрезвычайный фонд необязательно должен покрывать абсолютно все ежемесячные расходы, но как минимум наиболее важные операционные, что также ускорит его формирование.

Заключение

В ходе производственной профессиональной практики были рассмотрены финансово-хозяйственное состояние и стратегическая среда ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», г. Москва. Целями практики являются закрепление знаний, полученных в рамках освоения образовательных дисциплин, их применение в реальных условиях, приобретение опыта и освоение практических навыков профессиональной деятельности в области организационного и финансово-хозяйственного управления.

В процессе практики было выяснено, что организация по финансовым показателям находится на этапе преодоления кризиса (низкие показатели рентабельности продаж и прибыли от продаж, но при этом прослеживается чёткий тренд на преодоление негативных факторов). Анализ стратегической среды организации – рынка аудиторских услуг – показал, что основной внешней угрозой для неё служит давление со стороны конкурентов из числа лидеров российского рынка аудита, а внутренние слабые стороны связаны с высокой долей внешних заимствований и слабым маркетингом. Для долгосрочного укрепления финансово-хозяйственного состояния и конкурентных позиций ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» разработан проект открытия нового филиала на территории Северо-Кавказского федерального округа. Для проекта разработаны смета, график выполнения работ и матрица ответственности, рассчитаны инвестиционные вложения, ставка дисконтирования, текущие затраты и срок окупаемости, выявлены и проанализированы риски, предложены стратегии по управлению ими и инструменты обеспечения расходов в чрезвычайных ситуациях.

Поставленные задачи в процессе прохождения практики выполнены в полном объеме. Закреплены и развиты знания и умения в сфере профессиональной деятельности, полученные в процессе обучения. Приобретен опыт финансово-хозяйственного управления в процессе выполнения сформулированных задач.

Список использованных источников

- 1 Аудиторская организация Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»: [сайт]. – URL: <https://tsatr-audit-services.ru/> (дата обращения: 09.01.2025).
- 2 Электронный сервис «Прозрачный бизнес»: [сайт]. – URL: <https://pb.nalog.ru/about.html> (дата обращения: 09.01.2025).
- 3 Справочно-аналитическая система «СПАРК-Интерфакс»: [сайт]. – URL: <https://pb.nalog.ru/about.html> (дата обращения: 09.01.2025).
- 4 Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая (ред. От 08.08.2024) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 09.01.2025).
- 5 Экономика предприятия: учебник / под ред. С.П. Кирильчук. – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – 417 с.
- 6 Налоговая система Российской Федерации: учебник / под ред. М.М. Шадурской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 254 с.
- 7 Отчёт о деятельности ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» за 2023 год // Аудиторская организация Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» : [сайт]. – URL: <https://tsatr-audit-services.ru/local/assets/tsatr-audit-services-llc-annual-report-2023-renewed.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).
- 8 Система сравнения финансового состояния фирмы «ТестФирм»: [сайт]. – URL: <https://www.testfirm.ru/> (дата обращения: 09.01.2025).
- 9 Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – Москва: КноРус, 2023. – 407 с.
- 10 Менеджмент: учебник и практикум для вузов / под ред. И.Н. Шапкина. – 5-е изд. – Москва: Изд-во Юрайт, 2024. – 589 с.
- 11 Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // СПС «КонсультантПлюс». – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 09.01.2025).

12 Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности: [сайт]. – URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 09.01.2025).

13 Румянцева Е.Е. Экономический анализ: учебник / Е.Е. Румянцева. – 2-е изд. – Москва: Изд-во Юрайт, 2024. – 533 с.

14 Основные показатели рынка аудиторских услуг в Российской Федерации в 2023 г. – Текст: электронный // Минфин России: [сайт]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=307325-osnovnye_pokazateli_rynka_auditorskikh_uslug_v_rossiiskoi_federatsii_v_2023_g. (дата обращения: 09.01.2025).

15 Tirpáková M. Environmental Analysis as a Part of the Context in the Risk Management Process / M. Blišťanová, M. Tirpáková, M. Ondicová [et al.] // TEM Journal. – 2023. – Vol. 12, № 1. – P. 133-139.

16 Основные направления государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2024 г. № 3386-р // Правительство Российской Федерации: [сайт]. – URL: <http://static.government.ru/media/files/KHNAMAaoOTZ0AEq96rkXKfog4RAdvn9j.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).

17 Pangarkar N. Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy / N. Pangarkar, R. Prabhudesai // Global Business and Organizational Excellence. – 2024. – Vol. 43, № 5. – P. 24-34.

18 Шарапов Ю.В. Оценка конкурентоспособности операторов сотовой связи / Ю.В. Шарапов, В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 11 (2). – С. 376–384.

19 Бронникова Е.М. Методика SNW-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации. – Текст: электронный / Е.М. Бронникова, С.С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. – 2020. – № 2 (18). – URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2020-g-2-18-iyun/bronnikova-e-m-dymova-s-s>

metodika-snw-analiza-kak-komponent-swot-analiza-deyatelnosti-organizatsii/ (дата обращения: 09.01.2025).

20 Коляда Н.Я. Роль SWOT и SNW-анализов в процессе стратегического управления компанией // National Science. – 2023. – Т. 1, № 5. – С. 38–45.

21 Катькало В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ». 2-е издание / В.С. Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смелцова. – Москва: Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. – 68 с.

22 Список крупнейших российских аудиторских организаций (субъектов аудиторской деятельности), 2024 год. – Текст: электронный // RX Rating Review: [сайт]. – URL: https://raex-rr.com/b2b/audit/biggest_auditors_rating/2024/ (дата обращения: 09.01.2025).

23 Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу: [сайт]. – URL: <https://26.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 09.01.2025).

24 100 крупнейших компаний СКФО по объёму реализованной продукции в 2021 году. – Текст: электронный // ЭкспертЮг: [сайт]. – URL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/100-krupneyshikh-kompaniy-skfo-po-obyemu-realizovannoy-produktsii-v-2020-godu/> (дата обращения: 09.01.2025).

25 HH.ru: онлайн-агрегатор вакансий: [сайт]. – URL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/100-krupneyshikh-kompaniy-skfo-po-obyemu-realizovannoy-produktsii-v-2020-godu/> (дата обращения: 09.01.2025).

26 Avito: онлайн-сервис по размещению объявлений: [сайт]. – URL: <https://www.avito.ru/> (дата обращения: 09.01.2025).

27 Значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций (% годовых) // Банк России: [сайт]. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/zcys_params/ (дата обращения: 15.01.2025).

Приложение А

Финансовая отчётность ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» за 2021–2023 гг.

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
5	Нематериальные активы	1110	25 388	22 226	26 523
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	347 627	720 955	36 586
	Права пользования активами		211 341	654 665	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
8	Финансовые вложения	1170	175	175	6
15	Отложенные налоговые активы	1180	50 850	141 498	11 795
10	Прочие внеоборотные активы	1190	25 157	16 532	7 409
	Итого по разделу I	1100	449 197	901 386	82 319
II. Оборотные активы					
6	Запасы	1210	1 752 789	1 534 805	1 603 622
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	11 367	14 385
7	Дебиторская задолженность	1230	609 976	900 219	899 431
8	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	63	6 088	10 250
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 773 599	617 595	402 805
10	Прочие оборотные активы	1260	8 367	4 566	1 209
	Итого по разделу II	1200	4 144 794	3 074 640	2 931 702
	БАЛАНС	1600	4 593 991	3 976 026	3 014 021

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс (активы) за 2021–2023 гг.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000	10 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	1 500	1 500	1 500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	473 605	316 479	278 904
16	Итого по разделу III	1300	485 105	327 979	290 404
IV. Долгосрчные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
15	Отложенные налоговые обязательства	1420	401 298	444 909	319 392
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
12	Прочие обязательства	1450	83 700	248 900	-
	Итого по разделу IV	1400	484 998	693 809	319 392
V. Краткосрочные обязательства					
11	Заемные средства	1510	549 605	117 515	-
12	Кредиторская задолженность	1520	2 295 069	1 736 833	2 300 185
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
17	Оценочные обязательства	1540	576 515	709 457	104 040
12	Прочие обязательства	1550	202 699	390 433	-
	Итого по разделу V	1500	3 623 888	2 954 238	2 404 225
	БАЛАНС	1700	4 593 991	3 976 026	3 014 021

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс (пассивы) за 2021–2023 гг.

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
4	Выручка ⁴	2110	7 336 587	6 855 433
4	Себестоимость продаж	2120	(5 771 742)	(4 752 776)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 564 845	2 102 657
4	Коммерческие расходы	2210	(27 368)	(35 471)
4	Управленческие расходы	2220	(1 336 433)	(1 906 365)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	201 044	160 821
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	244 387
8	Проценты к получению	2320	31 312	27 618
11	Проценты к уплате	2330	(37 009)	(7 925)
13	Прочие доходы	2340	74 138	19 603
14	Прочие расходы	2350	(239 143)	(232 599)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	30 342	211 905
	Налог на прибыль ⁵	2410	4 882	(30 314)
15	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(5 748)	(5 694)
15	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	10 630	(24 620)
	Прочее	2460	(371)	(347)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	34 853	181 244
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
4	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(23 058)	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
4	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	11 795	181 244

Рисунок А.3 – Финансовые результаты за 2021–2022 гг.

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4	Выручка ⁴	2110	6 548 339	7 336 587
4	Себестоимость продаж	2120	(5 416 081)	(5 771 742)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 132 258	1 564 845
4	Коммерческие расходы	2210	(9 466)	(27 368)
4	Управленческие расходы	2220	(1 091 577)	(1 336 433)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	31 215	201 044
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
8	Проценты к получению	2320	85 911	31 312
11	Проценты к уплате	2330	(73 769)	(37 009)
13	Прочие доходы	2340	268 763	33 474
14	Прочие расходы	2350	(92 875)	(198 479)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	219 245	30 342
15	Налог на прибыль ⁵	2410	(62 110)	4 882
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(15 074)	(5 748)
15	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(47 036)	10 630
	Прочее	2460	(9)	(371)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	157 126	34 853
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
4	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	2 722
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
4	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	157 126	37 575

Рисунок А.4 – Финансовые результаты за 2022–2023 гг.