

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

ген. директор ООО «УКК»

_____ И.С. Петрова

_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор

_____ И.И. Просвирина

_____ 2017 г.

Бюджетирование как инструмент управления
операционными рисками

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.01.2017.01752.ВКР(МГ)

Руководитель работы,
д.э.н., профессор

_____ Е.И. Мельникова

_____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–357

_____ И.Р. Салыкина

_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель

_____ М.И. Лаврова

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ.....	11
1.1 Система операционных рисков предприятия.....	11
1.2 Процесс управления операционными рисками предприятия. Понятие контроллинга операционных рисков	21
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УРАЛЬСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ»	31
2.1 Стратегический и финансовый анализ деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания».....	31
2.2 Анализ деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке консалтинга	38
2.2.1 Налоговый и юридический консалтинг	38
2.2.2 Информационные технологии	48
2.2.3 Услуги аудита	54
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» за 2014-2015 гг.....	56
2.3.1 Структура имущества и источники его формирования	56
2.3.2 Оценка стоимости чистых активов организации	58
2.3.3 Анализ финансовой устойчивости организации	60
2.3.4 Анализ ликвидности.....	64
2.4 Анализ эффективности деятельности организации	67
2.4.1 Обзор результатов деятельности организации	67
2.4.2 Анализ рентабельности	68
2.4.3 Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)	71
2.4.4 Производительность труда	72
2.5 Оценка финансового состояния компании.....	73

2.5.1 Оценка ключевых показателей	73
2.5.2 Рейтинговая оценка финансового состояния организации	74
2.5.3 Определение неудовлетворительной структуры баланса	75
2.5.4 Анализ кредитоспособности заемщика.....	76
2.5.5 Прогноз банкротства	77
2.5.6 Расчет рейтинговой оценки финансового состояния	79
3 УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИТИИ	81
3.1 Анализ внутренних резервов роста ООО «Уральская консалтинговая компания» в целях снижения операционных рисков, связанных с человеческими ресурсами	81
3.2 Управление операционными рисками ООО «Уральская консалтинговая компания» на основе системы бюджетов	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	99
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Уральская консалтинговая компания».....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Аналитический баланс.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В Аналитический отчет о финансовых результатах	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Предприятия на бухгалтерском обслуживании ООО «Уральская консалтинговая компания».....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Предприятия на ИТ обслуживании ООО «Уральская консалтинговая компания».....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Оценка резервов юридической службы	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Оценка трудовых ресурсов, необходимых для внедрения медицинской информационной системы.....	117

РЕФЕРАТ

Салыкина И.Р. Бюджетирование как инструмент управления операционными рисками предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–357, 2017. – 118 с., 21 ил., 36 табл., библиогр. список – 45 наим., 7 прил.

Объект исследования – ООО «Уральская консалтинговая компания».

Предмет исследования – теоретические и методологические вопросы управления операционным риском и направления его совершенствования.

Цель работы – выявление операционных рисков присущих компаниям, оказывающим услуги в сфере консалтинга, а также разработка рекомендаций по минимизации отрицательного влияния операционных рисков на результаты деятельности организации.

На основе имеющегося теоретического подхода по управлению операционными рисками и методик оценки операционных рисков сформирована карта рисков, в которой выявлены критические риски, негативно влияющие на деятельность организации. Выявлены следующие критические риски: нехватка квалифицированных специалистов, низкая квалификация персонала, риск неоплаты за оказанные услуги.

В результате исследования разработаны рекомендации по минимизации и управлению операционными рисками на основе системы бюджетирования.

Область применения результатов – рекомендована при принятии решений по мерам, направленным на снижение резерва капитала под операционный риск, также в процессе планирования деятельности организации, с целью исключения непредвиденных расходов, что приведет к более корректному планированию.

Эффективность – снижение величины расходов на риск в результате внедрения предлагаемых мероприятий на 38 762 тыс. руб. в год

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Направление подготовки 38.04.01

«Экономика»

Магистерская программа «Экономический анализ и контроллинг промышленного
предприятия»

“УТВЕРЖДАЮ”

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор

_____ И.И. Просвирина

_____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

**на выпускную квалификационную работу
(магистерскую диссертацию) студента**

Салыкиной Инны Рустамовны

группа ЭУ–357

1 Тема работы: «Бюджетирование как инструмент управления операционными рисками»
утверждена приказом по университету от _____ № _____

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 2017 г.

3 Исходные данные к работе:

Цель исследования: выявление операционных рисков присущих компаниям, оказывающим услуги в сфере консалтинга, а также разработка рекомендаций по минимизации отрицательного влияния операционных рисков на результаты деятельности организации.

Теоретической основой исследования явились: методики управления операционными рисками, используемые в банковской сфере.

Нормативно-правовая основа исследования: стандарты по управлению операционными рисками Базель II.

На основе имеющегося теоретического подхода по управлению операционными рисками и методик оценки операционных рисков сформирована карта рисков, в которой определены критические риски, негативно влияющие на деятельность организации. Определены следующие критические риски: нехватка квалифицированных специалистов, низкая квалификация персонала, риск неоплаты за оказанные услуги.

В результате исследования разработаны рекомендации по минимизации и управлению операционными рисками на основе системы бюджетов.

Информационная основа исследования: показатели, характеризующие эффективность и результативность деятельности организации, бюджет организации, анкетирование сотрудников, методика Сбербанка России, утвержденная Комитетом Сбербанка России « О предоставлении кредитов и инвестиций» № 285-5-р от 30.06.2006 г.

4 Перечень вопросов, подлежащий разработке:

- раскрыто понятие операционного риска, его содержание и классификация;
- выявлены операционные риски компании;
- исследованы причины возникновения операционных рисков;
- провести анализ внутренних резервов компании;
- разработаны рекомендации по минимизации и управлению операционными рисками, путем отражения в бюджете.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

- Презентация в Microsoft Office PowerPoint.

Общее количество иллюстраций – 21 слайд.

6 Дата выдачи задания – 14.06.2016.

Руководитель _____ Е.И. Мельникова

Задание принял к исполнению _____ И.Р. Салыкина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Обсуждение темы	14.06.2016	Выполнено
Обсуждение задания	14.06.2016	Выполнено
Обсуждение плана работы	14.06.2016	Выполнено
Обсуждение списка литературы	14.06.2016	Выполнено
Первый раздел (1-й вариант)	24.09.2016	Выполнено
Первый раздел (2-й вариант)	08.10.2016	Выполнено
Второй раздел (1-й вариант)	20.10.2016	Выполнено
Второй раздел (2-й вариант)	11.11.2016	Выполнено
Третий раздел (1-й вариант)	23.11.2016	Выполнено
Третий раздел (2-й вариант)	30.11.2016	Выполнено
Введение, заключение реферат	03.12.2016	Выполнено
Оформление приложений	07.12.2016	Выполнено
Подготовка доклада, раздаточного материала	28.12.2016 – 10.01.2017	Выполнено
Прохождение нормоконтроля	23.12.2016 – 30.12.2016	Выполнено
Получение отзыва и рецензии	13.01.2017 – 20.01.2017	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ И.И. Просвирина

Руководитель работы _____ Е.И. Мельникова

Студент _____ И.Р. Салыкина

ВВЕДЕНИЕ

Управлять бизнесом – это управлять рисками, присущими этому бизнесу. Среди многообразия рисков, с которыми сталкиваются организации, особо выделяется операционный риск, обладающий специфическими чертами, требующий обоснования и разработки на системной основе методических подходов выявления, уточнения источников локализации и наблюдения.

Под операционными рисками понимается вероятность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь, генерируемая неопределенностью внутренних и внешних условий осуществления операционной деятельности предприятия [30].

Характерными признаками операционного риска являются: всеобъемлющий характер, трудности установления его локализации, появления новых источников риска, что обуславливает потребность в развитии теоретических и методических основ управления данным риском.

У топ-менеджеров организаций часто формируется ошибочное представление, что события операционного риска не несут существенных потерь, и это приводит к недооценке риска, упущенной выгоде, последствий событий репутационного характера и т.п. Обозначенные и прочие проблемы повышают уязвимость организаций к данному риску, отрицательно отражаются на их финансовой устойчивости [18].

Актуальность темы настоящей диссертационной работы обусловлена тем, что регулирование операционного риска в настоящее время становится одним из важнейших факторов обеспечения стабильности работы организации. Основной целью регулирования риска является минимизация его отрицательного влияния на результаты деятельности организации. В настоящее время разработка систем оценки и мониторинга операционного риска во многих организациях находится в начальной стадии многие организации только начинают применять инструменты регулирования данного риска, позволяющие строить процесс управления им.

Крупные организации располагают достаточными ресурсами и профессионально подготовленным персоналом для создания адекватных современным условиям и рискам, методиками оценки и управления операционными рисками. В более сложных условиях находятся средние и малые организации, не обладающие достаточным ресурсным потенциалом, что в совокупности с несовершенным нормативным обеспечением, предъявляет повышенные требования к формированию систем управления операционным риском.

Цель работы состоит в выявлении операционных рисков присущих компаниям, оказывающим услуги в сфере консалтинга, а также разработка рекомендаций для минимизации отрицательного влияния операционных рисков на результаты деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» путем использования системы бюджетов.

Реализация поставленных целей предполагает решение следующих основных задач:

- изучить теоретические основы управления операционными рисками предприятия: раскрыть определение операционного риска, его содержание и классификации;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и выявить резервы повышения эффективности деятельности организации;
- выявить основные виды операционных рисков деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания», и предложить рекомендации по снижению вероятности наступления рискованных событий.

Объектом исследования является ООО «Уральская консалтинговая компания». Предметом исследования являются теоретические и методические вопросы управления операционным риском и направления его совершенствования.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом обосновании построения системы управления операционным риском, определении ее особенностей для ООО «Уральская консалтинговая компания», а также разработке процесса управления и снижения вероятности наступления рискованного события.

Результаты исследования состоят в следующем:

1. Выявлен перечень операционных рисков, присущих деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания»;
3. Составлена карта операционных рисков с выделением зон критического риска;
4. Разработан процесс управления и снижения вероятности наступления рискованного события для ООО «Уральская консалтинговая компания».
5. Рассчитана эффективность внедрения предложенных процессов.

В экономически и промышленно развитых странах теория и практика определения, ведения и управления операционным риском имеет сравнительно молодую историю. В нашей стране методы регулирования операционного риска в настоящее время не разработаны. В процессе исследования использовались материалы с научными исследованиями и статистический материал, материалы периодической печати, законодательные акты РФ. Изучению аспектов операционного риска посвящены труды следующих авторов: Бланка И.А., Брычкина А.В., Ковалева В.В., Никулиной Н.Н., Рыхтиковой Н.А., Савчук В. С. и др. В тоже время комплексное изучение проблем идентификации, анализа и регулирования операционного риска, его роли в обеспечении стабильности организации до сих пор отсутствует. Всё вышеперечисленное свидетельствует о необходимости теоретического осмысления экономической сущности операционного риска и факторов, его определяющих; обобщения имеющегося практического опыта и разработки методологических рекомендаций по управлению и контролю данного вида риска и определяет актуальность избранной темы исследования.

1 ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Система операционных рисков предприятия

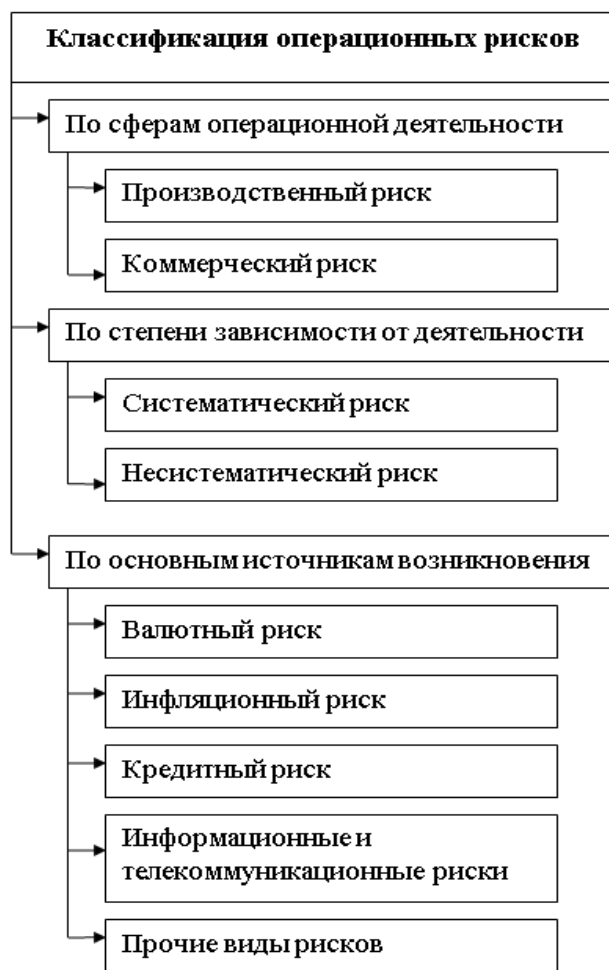
Операционная деятельность предприятия на всем протяжении ее осуществления сопряжена с многочисленными рисками, уровень которых возрастает с расширением объема и диверсификацией этой деятельности, со стремлением менеджеров увеличить сумму операционной прибыли. Риски, сопровождающие эту деятельность, формируют обширный портфель рисков предприятия, который определяется общим понятием – «операционные риски». Данные риски составляют наиболее значимую часть совокупных хозяйственных рисков предприятия.

Под операционными рисками понимается вероятность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь, генерируемая неопределенностью внутренних и внешних условий осуществления операционной деятельности предприятия [30]. Операционные риски являются объективным явлением в деятельности любого предприятия и проявляются как совокупность отдельных видов рисков. Виды операционных рисков весьма многообразны, поэтому в целях эффективного управления ими эти риски классифицируют с различной степенью их интеграции. Система классификации операционных рисков по основным признакам приведена на рисунке 1.

1. По сферам операционной деятельности все виды операционных рисков предприятия подразделяются на две основные группы – риски, генерируемые производственной деятельностью, и риски, генерируемые коммерческой деятельностью.

- производственные риски объединяют различные виды операционных рисков, связанных с производственной деятельностью предприятия: риск невыполнения запланированного объема выпуска продукции; риск несвоевременного освоения новых видов изделий; риск превышения бюджета затрат на производство продукции.

- коммерческие риски объединяют различные виды операционных рисков, проявляющихся в сфере реализации готовой продукции (снижение спроса на нее, снижение уровня цен и т.п.) или в сфере материально-технического обеспечения предприятия (несвоевременное или неполное выполнение контрагентами обязательств по поставке сырья и материалов; возрастание уровня цен на них).



Источник: Бланк, И.А. Управление прибылью [30]

Рисунок 1 – Классификация операционных рисков предприятия по основным признакам

2. По степени зависимости от деятельности предприятия различают риск, генерируемый внешними условиями операционной его деятельности (систематический или рыночный риск), и риск, генерируемый внутренними условиями этой деятельности (несистематический или специфический риск).

- систематический (рыночный) риск характеризуется непредвиденными изменениями конъюнктуры товарного рынка под влиянием макроэкономических факторов. Он возникает для всех участников этого рынка и не связан с конкретной операционной деятельностью предприятия.

- несистематический (специфический) риск генерируется операционной деятельностью самого предприятия, т.е. определяется внутренними факторами ее осуществления.

3. По основным источникам возникновения операционные риски делятся на такие основные виды:

- экономический риск. Этот риск определяется нарушением экономических параметров операционной деятельности и генерируется как ситуацией на товарном рынке, так и экономическими просчетами менеджеров самого предприятия. Проявлением этого вида риска выступает невыполнение запланированного объема производства или реализации продукции; превышение объема затрат отдельных видов ресурсов на выпуск продукции; снижение производительности труда работников вследствие неэффективного их стимулирования. Этот вид риска является одним из наиболее распространенных в операционной деятельности предприятия.

- ценовой риск. Это один из наиболее опасных видов операционных рисков, так как он оказывает существенное влияние на возможность потери операционных доходов и прибыли в коммерческой сфере операционной деятельности предприятия. Он проявляется в повышении уровня цен на закупаемые сырье, материалы и полуфабрикаты; в росте уровня цен и тарифов на услуги сторонних организаций; в снижении уровня цен реализации готовой продукции предприятия. Ценовой риск постоянно сопровождает операционную деятельность предприятия.

- валютный риск. Этот вид риска присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую коммерческую деятельность (импортирующих сырье, материалы и полуфабрикаты и экспортирующих готовую продукцию). Он проявляется в недополучении операционных доходов и прибыли в результате непосредственного воздействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во

внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций. Так, импортируя сырье и материалы, предприятие проигрывает от повышения обменного курса соответствующей иностранной валюты по отношению национальной. Снижение же этого курса определяет финансовые потери предприятия при экспорте готовой продукции.

- инфляционный риск. В условиях высоких темпов инфляции он выделяется в самостоятельный вид операционных рисков. Этот вид риска характеризует возможность обесценения операционного и страхового остатка денежных активов, обслуживающих операционную деятельность предприятия; потерю реальной стоимости средств, авансированных в дебиторскую задолженность по товарному кредиту и других ее видов. Так как этот вид риска на современном этапе носит стабильный характер и сопровождает операционную деятельность предприятия в процессе каждого операционного ее цикла, в системе управления операционными рисками ему должно уделяться постоянное внимание.

- кредитный риск. Он имеет место в операционной деятельности предприятий при предоставлении им товарного (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Формой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию, а также превышение расчетных затрат по инкассированию долга.

- налоговый риск. Этот вид операционных рисков имеет ряд проявлений: вероятность введения новых видов налогов и сборов на осуществление отдельных аспектов операционной деятельности; возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей; вероятность отмены действующих налоговых льгот в сфере операционной деятельности предприятий. Являясь для предприятия непредсказуемым (об этом свидетельствует современная отечественная фискальная политика), он оказывает существенное воздействие на результаты его операционной деятельности.

- структурный риск. Этот вид риска генерируется высоким удельным весом постоянных операционных затрат в общей их сумме, т.е. высоким коэффициентом операционного левеиджа на предприятии. При неблагоприятных изменениях конъюнктуры товарного рынка этот риск генерирует значительно более высокие темпы снижения суммы операционной прибыли в сравнении с темпами снижения объема производства продукции (механизм проявления этого вида риска подробно рассмотрен ранее).

- прочие виды рисков. Группа прочих операционных рисков довольно обширна, но по вероятности возникновения или уровню финансовых потерь она не столь значима для предприятий, как рассмотренные выше. К ним относятся риски стихийных бедствий и другие аналогичные им, которые могут привести не только к потере операционной прибыли или дохода, но и части операционных активов (основных фондов, запасов товарно-материальных ценностей); риск объявления фиктивного банкротства или других недобросовестных действий партнеров по осуществлению операционной деятельности; риск хищения отдельных видов операционных активов собственным персоналом и другие.

Многообразие видов рисков, сопровождающих операционную деятельность предприятия, предопределяет необходимость постоянного управления ими, которое рассматривается как неотъемлемая составная часть всей системы управления операционной прибылью. [30].

Таким образом, на основании подхода Бланка И.А., перечислены и раскрыты восемь видов операционных рисков. Другими авторами предложены иные определения и классификации операционных рисков, которые, по нашему мнению, в большей степени отражают специфику операционной деятельности и могут называться операционными рисками. По мнению Лукацкого А.С. Операционный риск – это вероятность возникновения убытков в результате недостатков или ошибок во внутренних процессах организации, в действиях сотрудников и иных лиц, в работе информационных систем, либо вследствие внешнего воздействия [10].

Данное определение включает юридический (правовой) риск, а исключает стратегические и репутационные риски. Юридический (правовой) риск относится к операционным в части потерь в виде штрафов, пеней или предписаний органов надзора, а также частных судебных исков.[17].

На наш взгляд, для дальнейшего анализа интерес представляет классификация операционных рисков, разработанная применительно к банковской деятельности. По мнению Лукацкого А.С. операционные риски делятся на несколько подвидов:

- риск утечки или разрушения необходимых для бизнес-процессов информационных активов. Умышленное или случайное удаление каких-либо файлов автоматизированной банковской системы может привести к невозможности выполнения принятых на себя обязательств и нанесению ущерба своим клиентам.

- риск использования в деятельности финансовой структуры необъективных или сфальсифицированных информационных активов. Самый простой пример данного риска – фальсификация платежного поручения. Более сложными вариантами являются подмена одного из участников финансовой транзакции или повтор ранее переданной платежки.

- риск отсутствия у руководства финансовой организации объективной и актуальной информации. Данный вид рисков особенно ярко проявляется в атаках «отказ в обслуживании» (DenialofService), которые приводят к отказу и простоя отдельных компонентов автоматизированной банковской системы.

- риск распространения невыгодной или опасной для финансовой структуры информации. Этот риск имеет достаточно много проявлений – от слухов, компромата и клеветы до утечки из банка каких-либо документов, попадание которых в СМИ может привести к ущербу для организации. В эту же категорию можно отнести и вирусную эпидемию, вырвавшуюся за пределы корпоративной сети финансовой организации и повлекшую за собой удар по ее репутации, а возможно, и возбуждение уголовного дела по статье 273 УК РФ.

Разумеется, данные риски применимы не только по отношению к основным биз-

нес-процессам организации, но и к второстепенным процедурам, например подмена главной страницы web-сервера организации или атака на заражение персонального компьютера оператора центра обработки вызовов (CallCenter) [10].

Большинство авторов считают, что внутренними и внешними причинами операционного риска являются следующие (рисунок 2, 3):

- случайные или преднамеренные действия физических или юридических лиц, направленные против интересов организации (риск недобросовестного исполнения персоналом банка своих служебных обязанностей, риск перегрузки персонала, риск ошибок при вводе данных, недостаточная мотивация, риск предоставления клиентом неверной или неполной информации и т.д.);

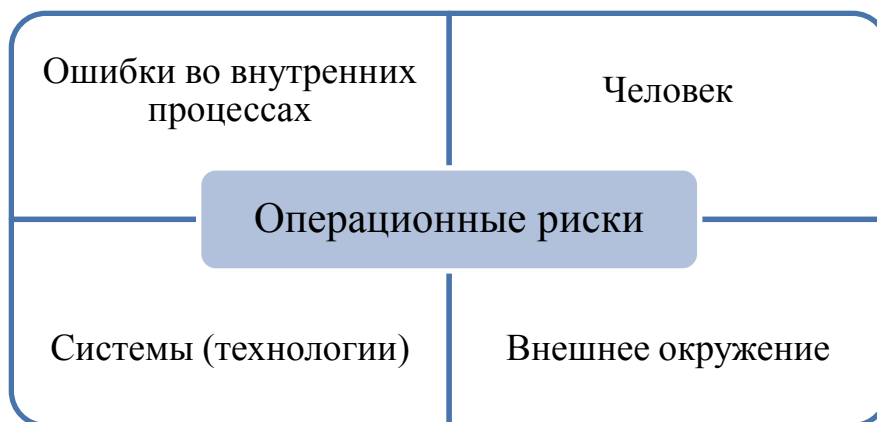
Во многом это связано с недостаточной квалификацией персонала организации и отсутствие регулярных тренингов и обучения. «Человеческий фактор» по-прежнему является основной бедой российского бизнеса, так как большинство сотрудников отечественных компаний не обучены грамотному применению информационных технологий и их знания не распространяются дальше «владею MicrosoftWord, InternetExplorer и ICQ»;

- несовершенство организационной структуры организации, в части распределения полномочий подразделений и служащих; порядков и процедур совершения операций и других сделок, их документирования и отражения в учете (риск методологии, правовой риск и т.д.); несоблюдение служащими установленных порядков и процедур; неэффективность внутреннего контроля; недостаточный контроль, ошибочная или неполная передача информации или потери из-за недостаточного контроля рабочих результатов или излишней регламентации;

- сбои в функционировании систем и оборудования (технологический риск). Провал или перебои в ИТ программах, устарелые soft или hardпрограммное обеспечение, нестыковка программ [13];

- неблагоприятные внешние обстоятельства, находящиеся вне контроля организации (риск хищения активов, риск несанкционированного проникновения в процессы организации и т.д.):

- отсутствие или недостаточная проработка процедур управления рисками и в том числе политики безопасности.



Источник: Бизнеспортал. Lanclot - information technologies [12]

Рисунок 2 – Причины операционных рисков



Источник: Сервис публикации документов «Дост». Теория управления организации .[13]

Рисунок 3 – Классификация операционных рисков

- отсутствие плана действий в случае наступления того или иного риска приводит к нерациональному решению, а зачастую и вообще отсутствию решения возникшей ситуации;

- отсутствие эшелонированной системы защиты информационных активов финансовой организации от всех перечисленных выше угроз. Безопасность компании равна безопасности самого слабого звена. Злоумышленнику достаточно найти всего одну слабость в системе управления рисками, и он сможет нанести ущерб организации;

Таблица 1 – Пример классификации операционных рисков

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Персонал	Криминальные действия	Сговор с криминальной целью
		Воровство
		Подделка документов
	Ошибки (нарушения) персонала	Нарушение лимитов
		Неполный пакет документов
Системы	Отказ (некорректность) работы систем	Отказ программного обеспечения
		Отказ компьютерной сети
		Неправильные настройки
	Нарушения в защите систем	Несанкционированное изменение данных
Процессы	Методология	Отсутствие лимитов
Внешние риски	Юридический риск	Разная интерпретация законов

Источник: Батоврин, В.К. /Толковый словарь по системной и программной инженерии [15]

- наличие уязвимостей на различных уровнях инфраструктуры автоматизированной банковской системы. Выбрасывание на рынок «сырого» программного обеспечения приводит к обнаружению в нем большого числа дыр и уязвимостей, которыми пользуются злоумышленники для совершения своих «черных дел»[11].

В результате перечисленных выше причин возникновения операционных рисков могут наступить следующие последствия:

- внутреннее и внешнее мошенничество;
- ошибки персонала (умышленные и в результате низкой квалификации);
- сбои автоматизированной системы организации и других типов информационных систем;
- нарушение процессов обработки и хранения данных;

- недостаточная защищенность автоматизированной банковской системы.

Все эти последствия приводят к нанесению компании прямого финансового или косвенного ущерба. Операционные потери представлены ниже в Таблице 2.

Механизмы снижения операционных рисков:

- планирование процедур управления операционными рисками и, в частности, управления информационной безопасностью;

- регулярный аудит финансовой компании на предмет снижения операционных рисков (в том числе аудит безопасности);

- регистрация всех осуществляемых в информационных системах действий;

Таблица 2 – Операционные потери

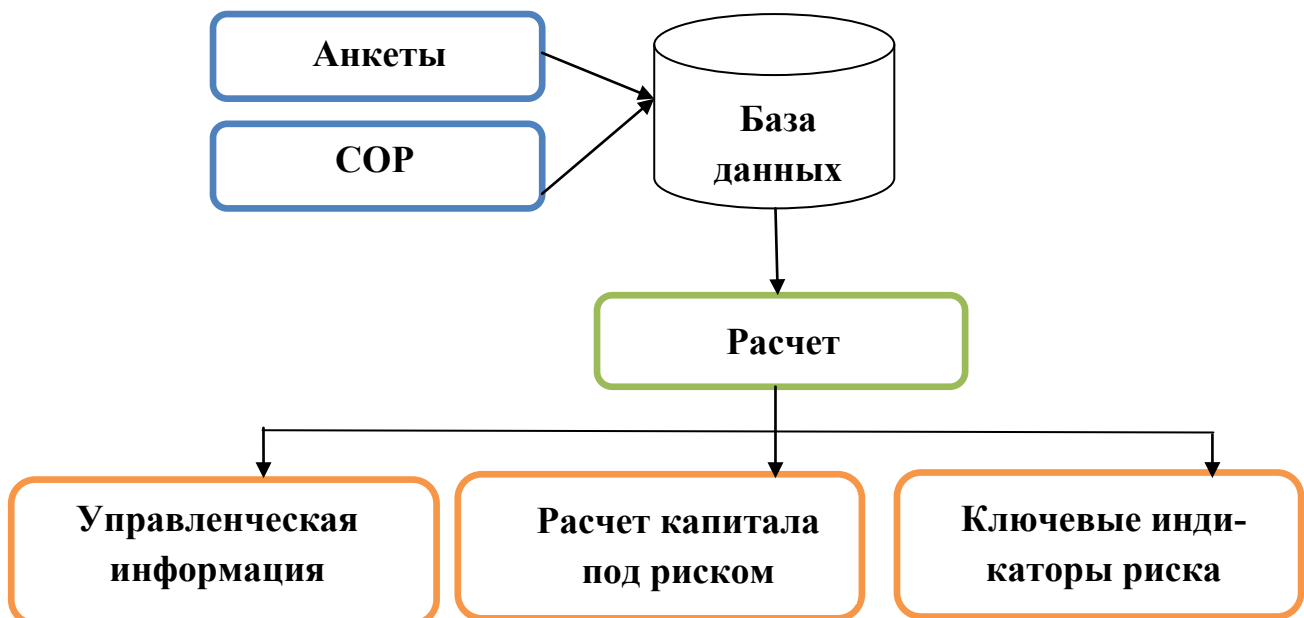
Вид потерь	Тип потерь	Краткое описание
Прямые (количественные)	Амортизация	WriteDowns -прямое списание стоимости активов
		досрочного списания (выбытия) материальных активов
	Платежи по возмещениям	Restitution – денежные выплаты клиентам и контрагентам, а также служащим кредитной организации, в целях компенсации им во внесудебном порядке убытков, понесенных ими по вине кредитной организации
	Расходы в силу ответственности по закону	LegalLiabilities – денежные выплаты в виде судебных издержек, взысканий по решению суда, штрафных санкций надзорных органов
	Потери из прав регрессии	LessofRecourse – потери по ошибочно направленным платежам
	Штрафы	Regulatory&Compliance – штрафы и иные обязательные платежи
	Налоговые потери	TaxLoss – штрафы по предписаниям налоговых органов и др.
Прямой вред имуществу	LossofDamagetoAssets – прямое снижение стоимости физического имущества	
Косвенные (не выражающиеся напрямую в денежном эквиваленте, но косвенно влияющих на финансовый результат)	Потеря репутации	Reputation – потеря деловой репутации или других параметров гудвилла
	Недополучение доходов	ForegoneIncome – недополученные запланированные доходы
	Приостановка деятельности	BusinessInterruption – приостановка деятельности в результате неблагоприятного события (технологический сбой)
	Снижение качества услуг	ServiceLevels – потеря качества предоставляемых услуг и обслуживания и как следствие, отток клиентов
	Потеря качества	Quality – потеря качества внутренних банковских процессов, приводящая к дополнительным расходам

Источник: Профессиональный портал для риск-менеджеров «Рисковик»; Васин С.М./ Управление риском на предприятии [11, 22]

- аутсорсинг (Managed Service) непрофильных активов;
- обеспечение непрерывности бизнес-процессов [10].

1.2 Процесс управления операционными рисками предприятия. Понятие контроллинга операционных рисков.

Система Операционного Риска (далее COP) – предназначена для сбора информации о событиях операционного риска, ее анализа и расчета капитала под риском, а также создание системы ключевых индикаторов риска.



Источник: Бизнес портал. Lanclot - information technologies [12]

Рисунок 4–Схема работы системы операционного риска

Система управления операционными рисками – комплекс организационных, методических, информационных средств, направленных на предупреждение возможных операционных рисков, минимизацию отрицательных последствий и недополучения повторных инцидентов операционного риска.

Специфика системы управления операционным риском, представляющей собой целостную совокупность взаимосвязанных, функциональных элементов, органи-

зующих и обеспечивающих процесс управления операционным риском, заключается в наличии ее определенных свойств, а именно: сложности; системного характера и результативности [16].

Мероприятия, по эффективному управлению рисками должны реализовываться с помощью создания совокупной системы управления рисками. Данная система представляет собой организованный, информационно-методический комплекс применения процедур и способов ограничения и нейтрализации принимаемых рисков и обладает следующими характеристиками: целостность, иерархичность, открытость, вероятностный характер, сложность, динамичность [15].

Управление операционными рисками призвано обеспечить снижение убытков организации от различного рода инцидентов операционного риска, обеспечить менеджмент компании системой формирования «планов мероприятий по предупреждению операционных рисков» и «планов действий при наступлении инцидентов операционного риска».

Система управления рисками, как и всякая система, состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта здесь выступает организация, ее экономические отношения с другими хозяйствующими агентами. Управляемой переменной является расчетная величина – уровень риска. Управляющая часть, или субъект управления, в этой подсистеме – специальная группа людей (подразделение или сотрудник предприятия, пользующийся услугами профессиональных консультантов), которая на основе полученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает мероприятия – управляющие воздействия для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Важной составляющей системы управления операционным риском является контроль и регулярная отчетность. Под управлением операционным риском понимается минимизация возможных операционных потерь. Она обеспечивается с помощью:

- комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления событий или обстоятельств, приводящих к операционным потерям, и (или) на уменьшение (ограничение) размера потенциальных операционных потерь;

- мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок;

- планирования и разработки сценариев на случай непредвиденных ситуаций;

- обеспечения оперативного восстановления бизнеса в случае наступления чрезвычайных ситуаций;

- разработки и реализации мероприятий по ограничению и нейтрализации выявленных критических зон риска;

- развития банковских технологий, правил и процедур совершения операций;

- защиту информации;

- развития системы автоматизации;

- прочие меры

В целях мониторинга операционного риска применяется система индикаторов уровня операционного риска (фиксирования событий), т.е. показателей, которые связаны с уровнем операционного риска, принимаемого организацией. В качестве индикаторов уровня операционного риска могут быть использованы:

- сведения о количестве несостоявшихся или незавершенных операций и других сделок, увеличении их частоты или объемов;

- текучести кадров;

- частота допускаемых ошибок и нарушений.

Для каждого индикатора рекомендуется установить лимиты (пороговые значения), что позволит обеспечить выявление значимых для организации операционных рисков и своевременное адекватное воздействие на них.

Одним из инструментов, позволяющих выявить операционные риски, является анализ административно-управленческих расходов на основе данных бухгалтерского или аналитического учета. Предметом данного анализа являются расходы, непосредственно связанные с операционными рисками (штрафы, пени), а также

операционные расходы (явные или вмененные), возникновение которых не может быть объяснено движениями рынков или кредитными событиями. Анализ расходов позволяет выявить источники операционных рисков, а также дать количественную или статистическую оценку.

На рисунке 5 управление операционным риском представлено в виде цикла, поскольку любой процесс в экономике протекает циклично и управление рисками – не исключение.

Идентификация риска – выявление операционного риска посредством правильно сформулированных и структурированных вопросов с балльной оценкой ответов, соответствующих задаваемой модели, включает так же сценарный анализ и анкетирование (в том числе анонимное).



Рисунок 5– Цикл управления операционным риском

Оценка и измерение риска включает процедуру выставления баллов, по которым можно рассчитать величину риска по зонам контроля, отдельным факторам, подразделениям организации и т.д.

Внедрение мер контроля – формирование по факту оценки риска совокупности конкретных рычагов и процедур (инструментов контроля) для поддержания (достижения) показателей риска в допустимых пределах.

Мониторинг и отчетность – действия, направленные на снижение выявленного риска в рамках заданных параметров и предполагающих последующий мониторинг полученных результатов [22].

Внедрение мер контроля – формирование по факту оценки риска совокупности конкретных рычагов и процедур (инструментов контроля) для поддержания (достижения) показателей риска в допустимых пределах.

Для минимизации операционного риска обычно применяют следующие основные инструменты:

- разграничение доступа к информации;
- разработка защиты от несанкционированного входа в информационную систему;
- разработка защиты от выполнения несанкционированных операций средствами информационной системы;
- организация контролирующих рабочих мест до исполнения документов;
- автоматическое выполнение рутинных повторяющихся действий;
- аудит (регистрация и мониторинг) действий пользователей.

Система Операционного риска включает в себя три модуля:

1. Модуль сбора данных о событиях операционного риска;
2. Модуль анкетирования;
3. Модуль ключевых индикаторов риска.

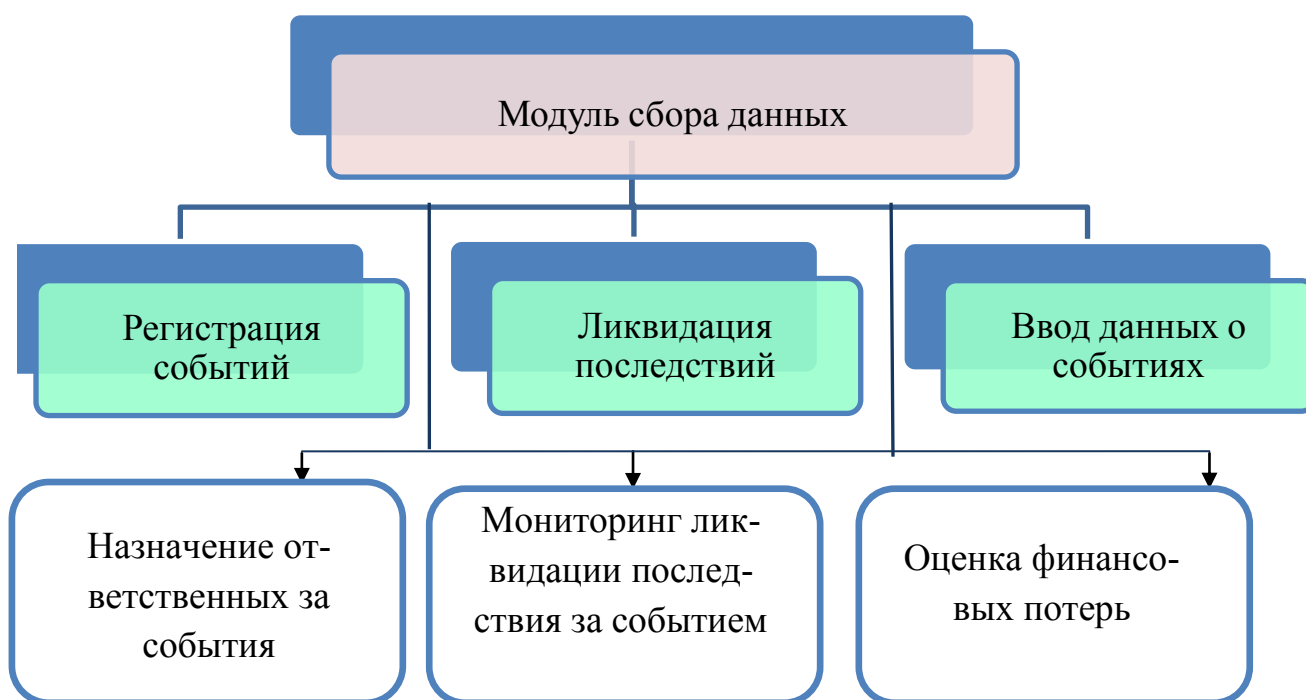
Модуль сбора данных о событиях операционного риска (рисунок 6) включает в себя возможность регистрации события, ввода данных о событии, оценки финансовых потерь из-за наступления события, назначение ответственных за событие и ликвидацию его последствий, мониторинг ликвидации последствия событий (значительная база событий операционного риска позволяет проводить оценку вероятности событий операционного риска не только экспертным методом, но и на основе статистического анализа).

Модуль анкетирования (рисунок 7) включает конструктор анкет, настраиваемых сотрудниками, а также алгоритмы анализа статистических данных о событиях операционного риска и данных анкет.

Модуль ключевых индикаторов риска – включает алгоритмы расчета, сигнализирующих о превышении допустимого уровня риска, а также алгоритмы расчета капитала под риском.

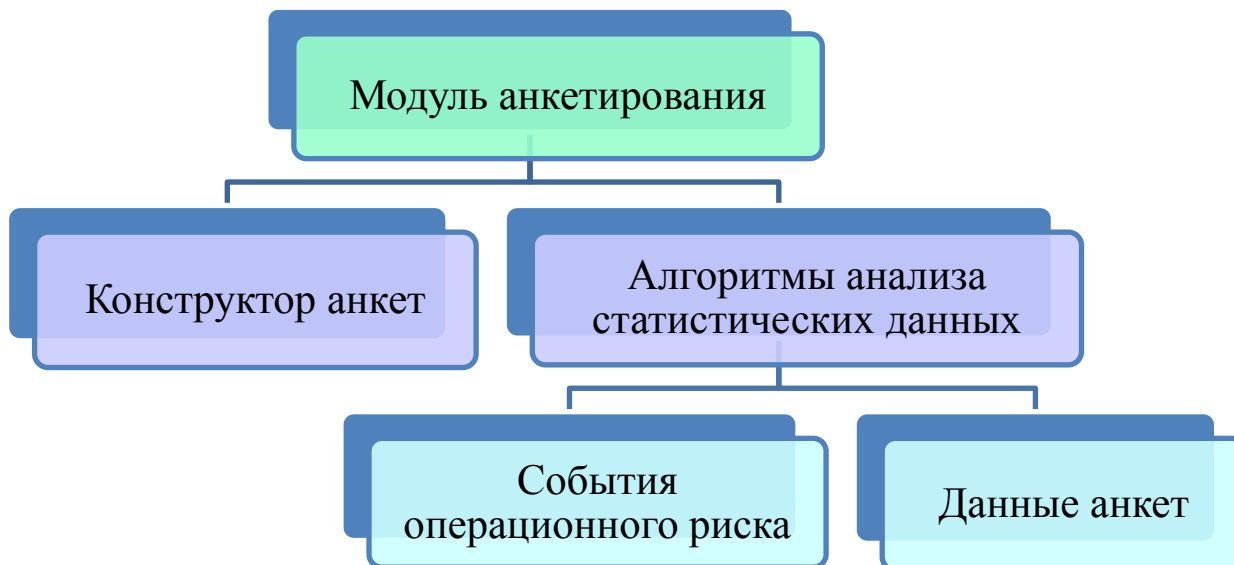
В системе действуют методы оценки операционного риска, которые применены в международной практике:

1. Статистический анализ распределения фактических убытков;
2. Балльно-весовой метод (метод оценочных карт);
3. Моделирование (сценарный анализ).



Источник: Бизнеспортал. Lanclot - information technologies [12]

Рисунок 6 – Модуль сбора данных



Источник: Бизнеспортал. Lanclot - information technologies [12]

Рисунок 7 – Модуль анкетирования

Методы, основанные на применении статистического анализа распределений фактических убытков, позволяют сделать прогноз потенциальных операционных убытков исходя из размеров операционных убытков, имевших место в данной организации в прошлом. Статистические методы и модели активно используются в случае, если вероятность наступления конкретного вида операционного риска достаточно велика, а его наступление носит на рынке массовый характер. В этом случае могут использоваться корреляционные модели, в которых функцией будет являться вероятность наступления операционного риска, а переменными – факторы, формирующие операционный риск (например, количество операций, прямо определяющее частоту ошибок персонала).

Выделяют три подхода к расчету размера капитала на покрытие операционного риска:

1. Подход на основе базового индикатора (BasicIndicatorApproach - BIA). Упрощенный подход на основе базового индикатора к расчету размера резерва капитала под операционные риски предполагает прямую зависимость уровня операционного риска от масштабов деятельности организации. При этом, естественно, не

учитываются ни внутренние процедуры контроля, ни подверженность риску в разрезе различных направлений деятельности[19];

2. Стандартный подход (Standartized Approach -SIA). Данный подход предполагает выявление нескольких типовых направлений деятельности кредитной организации и определение размера резервируемого капитала отдельно по каждому такому направлению. Этот подход более точен по сравнению с тем, который основан на базовом индикаторе [19];

3. Передовые подходы оценки операционного риска (Advanced Measurement Approach (AMA).

Применение того или иного подхода зависит от специфики самой организации, от объема операционных рисков.

Сущность балльно-весаого метода (рисунок 8) заключается в оценке операционного риска в сопоставлении с мерами по его минимизации. На основе экспертного анализа выбираются информативные для целей управления операционным риском показатели, и определяется их относительная значимость (весовые коэффициенты). Затем выбранные показатели сводятся в таблицы (оценочные карты) и оцениваются с использованием различных шкал. Полученные результаты обрабатываются с учетом весовых коэффициентов и сопоставляются в разрезе направлений деятельности организации, отдельных видов операций и других сделок. Применение балльно-весаого метода наряду с оценкой операционного риска позволяет выявить слабые и сильные стороны в управлении операционным риском.

В рамках метода моделирования (сценарного анализа) на основе экспертного анализа для направлений деятельности кредитной организации, отдельных видов банковских операций и других сделок определяются возможные сценарии возникновения события или обстоятельств, приводящих к операционным убыткам, и разрабатывается модель распределения частоты возникновения и размеров убытков, которая затем используется для оценки операционного риска.

Контроль и минимизация операционного риска предполагает принятие активных мер по отношению к факторам риска.



Источник: Бизнеспортал. Lanclot - information technologies [12]

Рисунок 8– Балльно-весовой метод

В рамках контроля и минимизации осуществляются:

- разработка организационной структуры, внутренних положений, регламентирующих совершение операций, с целью минимизации возможных возникновений факторов операционного риска;
- осуществление контроля за соблюдением принципов разделения полномочий и подотчетности по проводимым банковским операциям и другим сделкам;
- контроль за соблюдением установленных лимитов по проводимым операци-

ям и другим сделкам, а также отдельными сотрудниками;

- регулярная выверка первичных документов и счетов;

- соблюдение установленного порядка доступа к информации и материальным активам организации;

- изучение системных ошибок для их дальнейшего предотвращения;

- подбор квалифицированных специалистов;

- проведение на постоянной основе обучения и переподготовки работников;

- осуществление внутреннего и документарного контроля [20].

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УРАЛЬСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Стратегический и финансовый анализ деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания»

Стратегия ООО «Уральская консалтинговая компания» на 2016-2020 годы состоит в том, чтобы, используя имеющиеся в компании ресурсы, выйти со своими услугами на рынок консалтинга, увеличить оборот бизнеса и благодаря этому, снизить себестоимость услуг, получить прибыль.

Собственником бизнеса поставлена задача к концу 2017 году максимизировать выручку от продаж услуг по бухгалтерскому сопровождению внешним заказчикам, получив соотношение выручки 20% – внешние заказчики, 80% внутрихолдинговые заказчики.

В результате завершения первого этапа (2016 г.) реализации проекта стратегического развития ООО «Уральская консалтинговая компания» реализовано:

- централизована ИТ служба (в рамках реализации проекта медицинской информационной системы);

- внедрены и запущены запланированные проекты и системы по автоматизации бизнес-процессов;

- внедрено поточное сканирование, что сократило трудоемкость обработки первичной документации в два раза. Так же применение автоматизированных решений позволяет использовать менее квалифицированный персонал с меньшей заработной платой;

- завершается процесс по централизации бухгалтерской службы;

- сформированы документы для выхода на внешний рынок: проведено описание оказываемых услуг, проведено маркетинговое исследование цен, сформированы прайс-каталоги, принят в штат менеджер по продажам.

- объем выручки в 2016 г. составил 48 494 тыс. руб.

Предполагаемый объем выручки 2017-2020 гг.:

- в 2017 г. составит 91 167 тыс. руб.

- в 2018 году составит 105 218 тыс. руб.;

- в 2019 году составит 124 049 тыс. руб.;

- в 2020 году составит 146 524 тыс. руб. (увеличение выручки 2017 года на 61% за счет внешних заказчиков; соотношение доходов от внутренних и внешних заказчиков 63/37).

Основным направлением деятельности компании будет налоговый, бухгалтерский консалтинг – 63% доходов компании, ИТконсалтинг и автоматизация бизнес-процессов – 30% доходов компании; кадровые, юридические и прочие услуги -7%.

Таким образом, с 1-го квартала 2017 года планируется наращивать выручку от оказания услуг на внешнем рынке, а к 2020 г. максимизировать прибыль и добиться цели, чтобы доля оказания услуг на внешнем рынке составляла 37% от общей выручки.

Для достижения заявленной выручки от оказания услуг внешним заказчикам в 2017 г. предусмотрено:

1. В 4 квартале 2016 г. в штат ООО «Уральская консалтинговая компания» принят менеджер по продажам услуг на внешний рынок,

2. Принять 12 шт. единиц бухгалтеров по работе с внешними заказчиками: 4 шт. ед. – главные бухгалтера, 8 шт. ед. – бухгалтера на вспомогательные операции;

3. Принять 4 шт. единицы сотрудников, задействованных на автоматизации бизнес-процессов, в т.ч. программы для медицинских учреждений – медицинской информационной системы.

Для достижения заявленной выручки от оказания услуг внешним заказчикам в 2018 г. предусмотрено:

1. Дополнительно принять 10 шт. единиц бухгалтеров по работе с внешними заказчиками

2. Дополнительно принять 1 шт. единицу сотрудника на автоматизацию бизнес-процессов.

Для достижения заявленной выручки от оказания услуг внешним заказчикам в 2019 г. предусмотрено:

1. Дополнительно принять 5 шт. единиц бухгалтеров по работе с внешними заказчиками

2. Дополнительно принять 1 шт. единицу сотрудника на автоматизацию бизнес-процессов.

Для достижения заявленной выручки от оказания услуг внешним заказчикам в 2020 г. предусмотрено:

1. Дополнительно принять 5 шт. единиц бухгалтеров по работе с внешними заказчиками;

2. Дополнительно принять 1 шт. единицу сотрудника на автоматизацию бизнес-процессов.

Программа развития бизнеса рассматриваемого проекта включает в себя пять этапов:

1 этап (реализован) – подготовительный: централизация бухгалтерской службы, автоматизация бизнес-процессов, разработка сайта, поточное сканирование;

2 этап – активное продвижение услуг на внешнем рынке, привлечение новых клиентов, не входящих в структуру холдинга.

3 этап – увеличение доли рынка.

4–5 этап – максимизация прибыли.

Стратегические цели указанных этапов приведены в Таблице 3.

Данный проект не требует привлечения существенных инвестиций, так как развитие происходит на базе уже «работающего» бизнеса. Основные инвестиции потребуются в маркетинг и продвижение, автоматизацию деятельности, обучение персонала. Их общий объем составит около 12 млн. рублей.

Основные финансовые показатели в рамках стратегии развития ООО «Уральская консалтинговая компания» на 2016-2020 годы приведены в Таблице 4.

Таблица 3 – Стратегические цели развития ООО «Уральская консалтинговая компания»

Этапы	Цели
1 этап (1-4 квартал 2016 г.) Реализован	Реализовано: Централизована ИТ служба, завершается работа по централизации работы бухгалтерской службы, внедрены и запущены запланированные проекты и системы по автоматизации бизнес-процессов, принят в штат менеджер по персоналу Рентабельность продаж 6%.
2 этап (1-4 квартал 2017 г.)	Рентабельность продаж 5%. Доля внешних заказчиков составит 13% от общей выручки. Продолжение работы над автоматизацией бизнес-процессов.
3 этап (1-4 квартал 2018 г.)	Увеличение доли рынка, рентабельность продаж до 5%. Доля внешних заказчиков составит 20% от общей выручки. Продолжение работы над автоматизацией бизнес-процессов.
4 этап (1-4 квартал 2019 г.)	Увеличение доли рынка, рентабельность продаж до 11%. Доля внешних заказчиков составит 29% от общей выручки.
5 этап (1-4 квартал 2020 г.)	Максимизация прибыли, стабилизация рентабельности продаж до 16%. Доля внешних заказчиков составит 37% от общей выручки.

Таблица 4 – Финансовые показатели деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» до 2020 г. (прогноз)

№ п/п	Наименование	2016 г.	2017г.	2018г.	2019 г.	2020г.
		Факт	План	План	План	План
1	Всего доходы	48 494	91 167	105 218	124 049	146 524
1.1.	Выручка от текущей деятельности по внутренним заказчикам	47 856	79 571	84 345	88 563	92 282
1.1.1.	Бухгалтерское сопровождение	17 490	39 825	42 214	44 325	46 186
1.1.2.	Кадровое делопроизводство	855	675	715	751	782
1.1.3.	Юридическое сопровождение	2 461	2 876	3 049	3 201	3 336
1.1.4.	Секретарь	339	360	382	401	418
1.1.5.	Отдел анализа и контроля	2 461	3 048	3 231	3 392	3 535
1.1.6.	Услуги ИТ службы	15 325	20647	21 886	22 980	23 945
1.1.7.	Автоматизация бизнес-процессов	8 925	12 140	12 869	13 512	14 079
1.2.	Выручка от текущей деятельности по внешним заказчикам	638	11 596	20 872	35 486	54 242
1.2.1.	Бухгалтерское сопровождение	638	10 043	18 077	30 730	46 096
1.2.2.	Кадровое делопроизводство	0	275	495	743	1 114
1.2.3.	Автоматизация бизнес-процессов	0	1 042	1 876	3 376	6 077
1.2.4.	Юридическое сопровождение	0	236	425	637	956
2	Переменные затраты	32 016	59 864	69 927	77 641	86 195
2.1.	Бухгалтерское сопровождение	16 059	29 949	31 168	32 540	33 906
2.2.	Кадровое делопроизводство	384	503	526	550	573
2.3.	Юридическое сопровождение	1 473	2 066	2 163	2 259	2 353
2.4.	Секретарь	288	252	263	275	287

Продолжение Таблицы 4

№ п/п	Наименование	2016 г.	2017г.	2018г.	2019 г.	2020г.
		Факт	План	План	План	План
2.5.	Отдел анализа и контроля	1 601	2 569	2 690	2 808	2 926
2.6.	ИТ - отдел	6 371	8 302	8 692	9 074	9 455
2.7.	Автоматизация бизнес-процессов	3 522	7 897	8 268	8 631	8 994
2.8.	Расходы по внешним заказчикам	2 318	8 327	16 156	21 504	27 700
2.8.1.	Бухгалтерское сопровождение	1 480	7 365	14 436	19 090	24 104
2.8.2.	Юридическое сопровождение	0	8	114	239	428
2.8.3.	Кадровое делопроизводство	0	11	187	393	706
2.8.4.	Автоматизация бизнес-процессов	838	943	1 419	1 783	2 462
3	Маржинальный доход (стр.1-стр.2)	16 478	31 313	35 478	46 800	61 036
3.1.	Внутренние заказчики	18 158	28 034	30 574	32 426	33 787
3.1.1.	Бухгалтерское сопровождение	1 431	9 875	11 046	11 785	12 280
3.1.2.	Кадровое делопроизводство	471	172	189	201	210
3.1.3.	Юридическое сопровождение	988	810	885	943	982
3.1.4.	Секретарь	51	109	119	126	131
3.1.5.	Отдел анализа и контроля	860	479	541	584	608
3.1.6.	ИТ - отдел	8 954	12 346	13 194	13 906	14 490
3.1.7.	Автоматизация бизнес-процессов	5 403	4 244	4 601	4 880	5 085
3.2.	Внешние заказчики	-1 680	3 279	4 903	14 375	27 248
3.2.1.	Бухгалтерское сопровождение	-842	2 677	3 641	11 641	21 991
3.2.2.	Кадровое делопроизводство	0	275	495	743	1 114
3.2.3.	Юридическое сопровождение	0	228	311	399	528
3.2.4.	Автоматизация бизнес-процессов	-838	99	457	1 593	3 615
4	Постоянные затраты	13 630	26 344	30 003	33 052	36 649
4.1	Производственные	5 216	7 442	7 823	8 170	8 517
4.2	Коммерческие	207	988	1 048	1 100	1 146
4.3	Административные	8 207	17 914	21 132	23 783	26 986
5	Себестоимость	45 646	86 208	99 930	110 694	122 844
6	Прибыль/убыток от текущей деятельности (п.1-п.5)	2 847	4 959	5 287	13 355	23 681
7	Рентабельность продаж, % (п.7/п.1)	6%	5%	5%	11%	16%
8	% по кредитам	0	0	0	0	0
9	Внереализационные операции	81	0	0	0	0
10	Прибыль/убыток от хозяйственной деятельности (п.6+п.8+п.9)	2 928	4 959	5 287	13 355	23 681
11	Использование прибыли	2 222	3052	2 861	8 349	16 726
11.1	Затраты на инвестиции	2 222	1 677	1 777	1 866	4 112
11.2	Выплата дивидендов	0	1 375	1 500	6 483	12 614
12	Нераспределенная прибыль	706	1 907	2 426	5 006	6 955

У ООО «Уральская консалтинговая компания» на обслуживании имеются внутренние заказчики, не оплачивающие услуги ведения учета. В связи с этим у компании возникает упущенная выручка. Предложен вариант компенсации издержек

ООО «Уральская консалтинговая компания» от упущенной выручки за счет исключения 40% упущенной выручки из расчетной суммы по дивидендам к выплате по следующей формуле (1):

$$K = PД - УВ, \quad (1)$$

где К – сумма компенсации «упущенной выручки»;

РД – расчетная сумма по дивидендам к выплате;

УВ – сумма упущенной выручки.

С целью реализации заявленной стратегии в 2017 г. запланировано увеличение штатной численности ООО «Уральская консалтинговая компания» с 41 до 91 человека (Приложение А– организационная структура ООО «Уральская консалтинговая компания»):

- сотрудники бухгалтерии – 41 чел.;
- сотрудники отдела бизнес-аналитики – 7 человек;
- менеджер по продажам консалтинговых услуг – 1 человек.

В данный момент ООО «Уральская консалтинговая компания» оказывает консалтинговые услуги по следующим направлениям (на основании фактических данных за 2016 г.):

В Таблице 5 приведен фактический годовой доход в 2016 году для базового сценария работы компании, который подразумевает обслуживание только внутренних предприятий холдинга.

Помимо перечисленных выше услуг ООО «Уральская консалтинговая компания» может также оказывать консалтинговые услуги в области налогового аудита.

Компания обладает диверсифицированной линейкой продуктов в области консалтинга, штатом квалифицированных сотрудников, опытом работы с заказчиками различных отраслей и масштабов. Все это дает возможность занять лидирующее положение на местном рынке услуг для бизнеса.

Таблица 5 – Расчет фактического годового дохода в 2016 году для базового сценария работы компании, тыс. руб.

№ п/п	Виды услуг	Кол-во дог-ров (внут-ренние за-казчики)	Годовой доход (2016 г.)	Средняя сумма на 1-го за-казчика в месяц	Кол-во сотруд-ников	Выработ-ка на 1 сотруд-ника в месяц
1. Бухгалтерские услуги						
1.1.	Ведение бухгалтерского и налогового учета	35	12 009	29	12	83
1.2	Консалтинг	12	4 110	29	4	86
1.3.	Сопровождение бан-кротств	4	1 371	29	2	57
ИТОГО		51	17 490	29	18	81
2. ИТ - услуги						
2.1.	Корпоративные инфор-мационные системы, связь	20	8 781	37	4	183
2.2.	Система электронного документооборота	20	2 023	8	1	169
2.3.	Обслуживание оборудо-вания	20	1 563	7	3	43
2.4.	Администрирование I С	20	2 958	12	2	123
ИТОГО		20	15 325	64	10	128
3. Бизнес-аналитика						
3.1.	Автоматизация бизнес-процессов	10	8 925	74	5	149
ИТОГО		10	8 925	74	5	149
4. Кадровые услуги						
4.1.	Кадровое делопроизвод-ство	11	855	7	1	71
ИТОГО		11	855	7	1	71
5. Юридические услуги						
5.1.	Юридическое сопров-е	15	2 461	14	3	68
ИТОГО		15	2 461	14	3	68
6. Услуги по анализу и контролю						
6.1.	Анализ и контроль	1	2 461	205	3	68
ИТОГО		1	2 461	205	3	68
7. Услуги секретариата						
7.1.	Услуги секретариата	4	339	7	1	28
ИТОГО		4	339	7	1	28
ИТОГО по предприятию		112	48 494	36	41	100

Основной проблемой компании в данный момент является высокая себестоимость услуг. Это приводит к высоким затратам компаний холдинга на обслуживание и затрудняет выход на внешний рынок.

По всем указанным направлениям деятельности в России в целом, и в Челябинске в частности, сложился конкурентный рынок, на котором работают множество профессиональных игроков, существуют устоявшиеся расценки и стандарты оказания услуг. В следующих разделах приведен анализ рынка и возможностей ООО «Уральская консалтинговая компания» по каждому направлению деятельности.

2.2 Анализ деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке консалтинга

2.2.1 Налоговый и юридический консалтинг

В 2015 г. объем рынка консалтинговых услуг в Челябинске вырос на 10-12% и составил 280 млн. руб. Рост спроса на услуги, в условиях нестабильных экономических условий эксперты объясняют увеличением заказов по управлению персоналом, реструктуризацией бизнеса с целью снижения общих затрат, налоговым консультированием.

Основную долю клиентов по отраслям составили: промышленность, торговля и строительство – 80%, по масштабу, это в основном предприятия малого бизнеса – 72%. На предприятиях возрастает доля аутсорсинга учетных функций на основе новых и удобных решений по программному обеспечению учета.

Спрос на налоговый, финансовый и юридический консалтинг продолжил свой рост: доля оборота этих направлений составила около 90%. Итоги рынка прогнозируют дальнейший устойчивый спрос на данные услуги в силу начавшихся в регионе процессов по слияниям и поглощениям. А также отмечают востребованность процедур по взысканию долгов и банкротств.

В течение 2015 г. стоимость 1 часа работы снижалась незначительно: к концу 2015 г. показатель упал на 5% и составил около 1 700 руб. (в 2014 г. данный показатель составлял около 1800 руб.). Эксперты отмечают, что в формировании стоимости услуг нововведений не произошло: фиксированные суммы, почасовые оплаты,

«гонорар успеха». Также эксперты отмечают, что даже крупные компании, предлагают в 2015 году демпинговые цены, несмотря на то, что цены в целом по региону и инфляция растут. Клиенты на фоне высокой конкуренции в процессе принятия своего покупательского решения рассматривают ряд альтернативных предложений, опираясь преимущественно на ценовой фактор.

По результатам исследования, проведенным по итогам 2015 года:

1. В среднем на 1 консалтинговую компанию приходится 15 консультантов;
2. Доля внештатных консультантов в консалтинговых компаниях составила 17%;
3. Среднемесячное количество часов работы 1 консультанта составило 134 часа.

Компании разделены на сегменты: управленческий, финансовый, налоговый, юридический консалтинг.

Управленческий консалтинг заключается в комплексной оценке состояния компании, определении системы целей и ценностей предприятия, прогнозировании, разработке стратегии развития, оптимизации структуры, внутренних процессов, создании антикризисных программ. Управленческий консалтинг в нашем проекте не рассматривается.

Финансовый консалтинг включает решение важных финансовых задач: нахождение источников финансирования, оптимизация финансовой структуры и повышение эффективности работы компании, разработка финансовой стратегии. Также данный вид консалтинговых услуг содержит консультирование по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, экономической деятельности, документооборота и отчетностей. Управление капиталом – главное направление финансового консалтинга.

Налоговый консалтинг включает в себя не только консультации по налогам, но и налоговый аудит (проверку правильности расчета налогов), диагностику налоговых рисков и управление ими, экспертные заключения по спорным и сложным вопросам налогового законодательства. Юридический консалтинг включает правовое консультационное обеспечение, позволяющее решить существующие юридические

проблемы на предприятии и избежать потенциальных, а также сформировать четкую стратегию развития деятельности предприятия в соответствии с законодательством.

Таблица 6 – Топ -10 консалтинговых компаний г. Челябинска за 2015 г.

№ п/п	Наименование компании, Ф.И.О. руководителя	Оборот от консалтинга компании в 2015 г., млн. руб.	Темп роста к 2014 г, %	Доля в совокупном обороте в 2015 г, %	Количество незавершенных проектов в 2015
Финансовый консалтинг					
1.	Листик и партнеры, Лукьянов Д. А.	33,5	187	38	н/д
2.	Ла Консалтинг, Симанков Ю.А.	12	123	39	н/д
Налоговый консалтинг					
1.	Аудит-Классик, Севастьянова Т. В.	35,6	121	60	1166
2.	ВнешЭкономАудит. Киселева С. В.	30,1	123	62	н/д
3.	Налоговый Консалтинг, Шамгунов Д. З.	23,6	123	100	29
4.	ФинАудит Ольховатская Т.В.	7,5	102	58	301
5.	Консалтинговая группа ЛАЛ Гусер М. А.	6,1	97	100	115
Юридический консалтинг					
1.	Авуар, Овакмян А. Д.	95,9	114	72	79
2.	Лигал Эксперт, Попова О. И.	з/д	з/д	100	92

[12,13] Источник: данные сайта журнала «Деловой квартал», г.Челябинск

Услуги консалтинга заключаются в комплексном решении кадровых проблем на предприятии, оптимизации кадровых потоков, повышении эффективности труда, управленческую работу, планировании найма и повышение квалификации сотрудников, а также системы мотивации.

Емкость рынка может быть увеличена за счет привлечения инвестиций в регион, но не существенно – инвесторы «входят» в Челябинск со своей «группой поддержки». В дальнейшем развитие рынка консалтинговых услуг будет связано с изменением налогового законодательства РФ, а также с предполагаемым расширением круга компаний, которые должны будут составлять отчетность по международ-

ным стандартам финансовой отчетности. Кроме того, возрастет спрос по постановке системы управления, финансового управления, совершенствованию организационной структуры предприятий, то есть на управленческий консалтинг. В целом спрос на консалтинговые услуги в г. Челябинске достаточно стабильный; консалтинговые услуги в основном направлены на повышение эффективности бизнеса. При этом отмечается возрастание уровня сложности рассматриваемых вопросов и выполняемых проектов.

Таблица 7 – Лидеры по обороту от консалтинга на 1 сотрудника в 2015 году

№ п/п	Наименование компании	Оборот от консалтинга на 1 сотрудника в 2015 г, тыс. руб.	Динамика в сравн. с 2014 г.	Всего сотрудников на 01.01.2016	Среднемесячное кол-во часов работы 1 консульт. в теч. года	Средняя стоимость одного часа работы 1 консульт. в теч. года
1.	Стратегии устойчивого развития	1 087	83	8	176	2 180
2.	ЛА консалтинг	1 091	77	11	120	1 000
3.	Аудит-Классик	1 695	109	21	134	1220
4.	ФИН-АУДИТ	1 500	101	5	64	1500
5.	Авуар	3 836	303	25	164	1 736
6.	Налоговый Консалтинг	5 900	615	4	40	400

Таблица 8 – Лидеры по стоимости консалтингового проекта на 1 клиента в 2015 г.

№ п/п	Наименование компании	Оборот от консалтинга компании на 1 проект в 2015 г., тыс. руб.*	Динамика в сравнении с 2014 г.	Всего проектов в области консалтинга в 2015 г.
1.	Авуар	1 214	182	79
2.	Налоговый Консалтинг	814	-10	29
3.	Стратегии устойчивого развития	580	100	15
4.	ФИН-АУДИТ	25	-1	301

Совокупный годовой доход ООО «Уральская консалтинговая компания» от услуг бухгалтерского и налогового консалтинга согласно фактическим данным за 2016 составил 17 490 тыс. руб. (от внутренних заказчиков). Выработка на 1 сотрудника бухгалтерской службы составляет 81 тыс. руб. в месяц или 972 тыс. руб. в год.

Таблица 9 – Лидеры по клиентам от услуг консалтинга в Челябинске за 2015 год

№ п/п	Наименование компании	Всего клиентов от услуг консалтинга в 2015	Динамика к 2014 г., %	Доля клиентов в 2015 г в Челяб. обл., %	ТОП-3 направления консалтинга по кол-ву клиентов 2015 г.
1.	Аудит-Классик	1166	115	98	Налоговый, юридический, финансовый консалтинг
2.	Листик и партнеры	1 200	142	40	Налоговый, юридический, финансовый консалтинг
3.	Авуар	442	158	97	Юридический, налоговый консалтинг
4.	ФИН-АУДИТ	286	114	100	Финансовый, юридический консалтинг
5.	Консалтинговая группа ЛАЛ	166	107	79	Налоговый, финансовый консалтинг
6.	Налоговый Консалтинг	126	142	100	Юридический консалтинг
7.	Лигал Эксперт	89	115	97	Налоговый консалтинг

В 2017 г. совокупный годовой доход ООО «Уральская консалтинговая компания» от услуг бухгалтерского и налогового консалтинга планируется в сумме 39 825 тыс. руб. (от внутренних заказчиков). Выработка на 1 сотрудника бухгалтерской службы составит 83 тыс. руб. в месяц или 996 тыс. руб. в год.

Данный показатель сопоставим с оборотом консалтинга на 1 сотрудника в 2015 году компании «Стратегии устойчивого развития» – 1 085 тыс. руб. в год, занимающей 1 место в региональном рейтинге, тем самым дает возможность занять лидирующее положение на местном рынке услуг для бизнеса.

Сильные стороны ООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке налогового и юридического консалтинга:

1. Опыт оказания услуг предприятиям с 2006 года.
2. На обслуживании находится несколько десятков клиентов из различных отраслей, от отдельных ИП до достаточно крупных предприятий, на различных системах налогообложения.

3. Оборот компании, штат сотрудников и количество клиентов сравнимы с лидерами регионального рынка.

4. Высокая квалификация персонала, низкая для отрасли текучка кадров и как следствие – высокое качество услуг.

5. Компания находится в постоянной работе по усовершенствованию и автоматизации бизнес-процессов компании, что позволяет частично высвободить время сотрудниковна системно повторяющиеся текущие операции, тем самым обеспечивая для компании резервы для оказания услуг новым клиентам без увеличения штата.

6. Компания является привлекательным работодателем для качественных кадров и может оперативно наращивать свой ресурс за счет привлечения опытных специалистов.

7. Компания является частью крупного холдинга, для клиентов это может являться важным показателем надежности.

8. Компания может предлагать клиентам комплексную услугу, включающую не только бухгалтерский учет, но и услуги ИТ, юристов и кадровые услуги.

Слабые стороныООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке налогового и юридического консалтинга:

1. В настоящее время компания оказывает услуги,в основном, только внутренним заказчикам – компаниям холдинга. Доля внешних заказчиков по итогам 2016 г. составляет 1% от общей выручки;

2. Отсутствует опыт привлечения сторонних заказчиков и опыт долговременного сотрудничества с такими заказчиками;

3. В компании не выстроен процесс продажи услуг.

Выводы:

1. ООО «Уральская консалтинговая компания» входит в число региональных лидеров рынка налогового консалтинга, как по основным количественным показателям, так и по качеству оказываемых услуг. Необходимо донести эту информацию

до потенциальных клиентов, чтобы вполне обоснованно претендовать на получение заказов в верхнем ценовом сегменте рынка.

2. При сохранении текущей структуры затрат и уровня себестоимости услуг работа с любым количеством клиентов по рыночным ценам не будет приносить прибыли. Необходимо предпринять существенные усилия по снижению себестоимости услуг.

3. Для того, чтобы начать оказывать услуги новым клиентам, необходимо организовать процесс продаж для новых клиентов.

На сегодняшний день услуги бухгалтерского и юридического сопровождения, в рамках холдинга, приносят незначительную часть маржинального дохода (по факту 2016 г. маржинальный доход от услуг бухгалтерского и юридического сопровождения составляет 2 419 тыс. руб./год). По факту 2016 г. деятельность ООО «Уральская консалтинговая компания» в области налогового, кадрового и юридического консалтинга обошлась предприятиям холдинга (акционерам) в 21 млн. рублей.

Стратегическая цель ООО «Уральская консалтинговая компания» на ближайшие пять лет – снижение затрат предприятий холдинга на налоговый и юридический консалтинг и превращение данного направления в прибыльный бизнес.

Для достижения данной стратегической цели в 2017 г необходимо добиться достижения следующих задач ООО «Уральская консалтинговая компания»:

1. В 2017 г.:

- активно участвовать в продвижении услуг на внешнем рынке, привлекать новых клиентов, не входящих в структуру холдинга и максимизировать выручку от продаж услуг по бухгалтерскому сопровождению, получив соотношение выручки 20% - внешние заказчики, 80% внутрихолдинговые заказчики;

- в 1 квартале 2017 года организовать и выстроить службу продвижения и продаж, способную выполнить заявленный план по продажам (услуги на внешний рынок на 11,6 млн. рублей в 2017 году).

2. В 2018 г.:

- увеличение доли рынка, увеличение оборота в среднем на 14 млн. рублей в год, повышение рентабельности продаж до 7%.

3. В 2019-2020 г.:

- максимизация прибыли, увеличение оборота в среднем на 21 млн. рублей, рентабельность продаж до 16%.

Первые продажи услуг сторонним клиентам должны состояться не позднее начала первого квартала 2017 года.

До конца 2017 года необходимо осуществить продажи услуг налогового, бухгалтерского, юридического и кадрового консалтинга внешним заказчикам на 11,6 млн. рублей.

Ниже приведен график (рисунок 9) планируемой выручки от оказания услуг сторонним организациям в 2017 году.

Данный план продаж подразумевает ежемесячное привлечение новых клиентов на сумму около 107 тысяч рублей в месяц. Первые контракты должны быть подписаны в январе 2017 г., чтобы в последующих месяцах, как планировали, наращивать доходную часть.

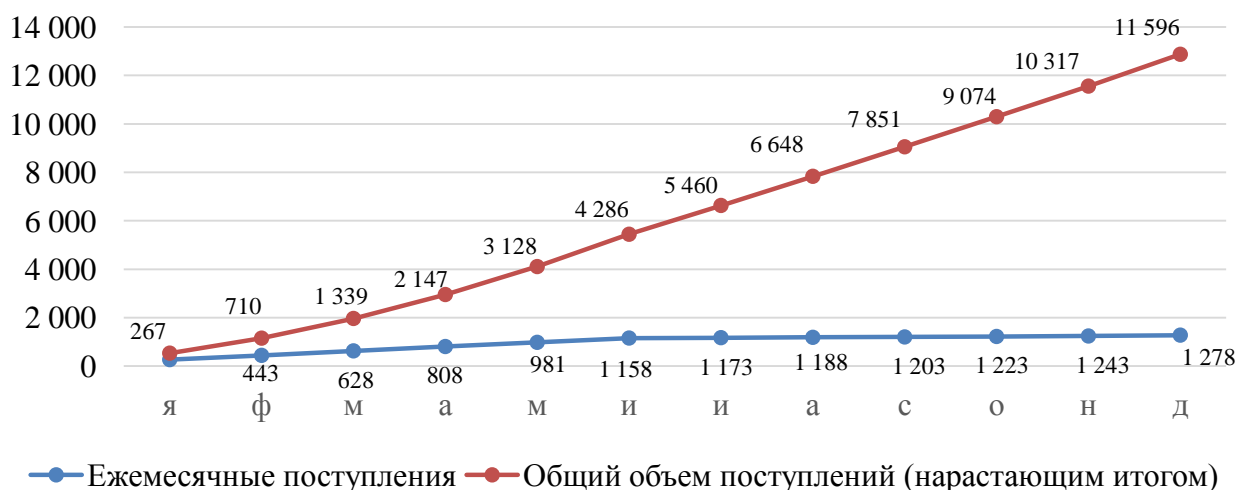


Рисунок 9 – План продаж услуг консалтинга на внешний рынок в 2017 году, тыс. руб.

Предложение по аутсорсингу бухгалтерских услуг клиент может считать интересным, если оно сопоставимо по стоимости с зарплатой имеющихся у клиента бухгалтеров, которую они получают на руки. В этом случае, клиент экономит еще примерно столько же за счет налогов и накладных расходов. Средняя заработная плата бухгалтера в г. Челябинске составляет 30 тысяч рублей в месяц.

Таким образом, служба продаж ежемесячно должна привлекать клиентов, в штате которых, суммарно имеется от 2 бухгалтеров. Это могут быть 2 небольшие компании с одним бухгалтером или одна компания среднего бизнеса со штатом из нескольких бухгалтеров.

На сегодняшний день, при обслуживании внутренних заказчиков по направлениям налогового, бухгалтерского, кадрового и юридического консалтинга ООО «Уральская консалтинговая компания» оказывает услуг на 1 733 тыс. руб. в месяц, а внешних – 53 тыс. руб. в месяц.

В случае выполнения заявленного плана продаж: в 2017 г. данный показатель будет значительно увеличен в т. ч.:

- по внутренним заказчикам составит 3 615 тыс. руб. в месяц;
- по внешним заказчикам составит 966 тыс. руб. в месяц.

Суммарно по внешним и внутренним клиентам будет оказываться услуг в среднем на 4 581 тыс. рублей в месяц, что на 88 % выше, чем в 2016 г.

В свою очередь, затраты ООО «Уральская консалтинговая компания» не должны вырасти более, чем на 65%.

Для решения данной задачи планируется выполнение следующих мероприятий:

1. Сокращение средней заработной платы. ООО «Уральская консалтинговая компания» сегодня обладает достаточным количеством квалифицированных сотрудников, чтобы решать сложные задачи в сфере консалтинга не только по имеющимся, но и по новым предприятиям. Расширение штата может потребоваться для выполнения менее сложных, рутинных процедур. Средняя заработная плата новых сотрудников не должна превышать 38 тыс. руб. в месяц (сегодня – 45 тыс. руб. с учетом руководителей направления). В Таблице 10 и на рисунке 10 пред-

ставлена динамика изменения штатной численности и средней заработной платы сотрудников бухгалтерской службы 2015 -2017 гг.

Таблица 10 – Динамика изменения штатной численности и средней заработной платы сотрудников бухгалтерской службы 2015 -2017 гг., тыс. руб.

Наименование структурного подразделения	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во шт. ед.	Средняя з/п на человека	Кол-во шт. ед.	Средняя з/п на человека	Кол-во шт. ед.	Средняя з/п на человека
Бухгалтерская служба	8	49,37	14	44,5	55	38,7

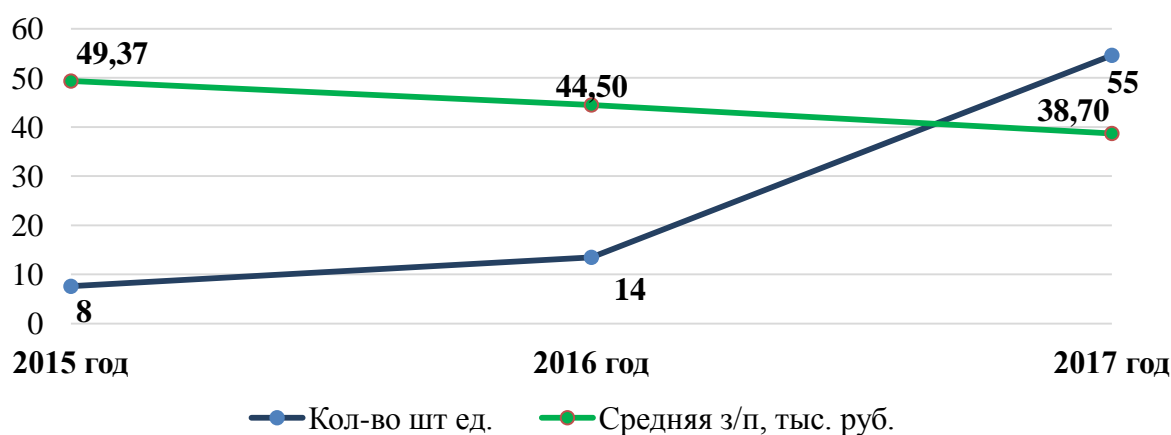


Рисунок 10 – Динамика изменения штатной численности и средней заработной платы сотрудников бухгалтерской службы 2015 -2017 гг., тыс. руб.

2. Сокращение накладных расходов. В настоящее время в ООО «Уральская консалтинговая компания» достаточно высокие накладные расходы, которые складываются из высокой стоимости аренды помещений и значительно высоких расходов на заработную плату административно-управленческого персонала. При расширении штата доля административно-управленческих расходов в накладных расходах будет снижаться. Также можно выделить часть сотрудников, которые будут использовать помещения со значительно меньшей стоимостью аренды. В настоящее время 2-3 сотрудника уже работают в офисных помещениях со значительно меньшей стоимостью аренды (арендуют у стороннего арендатора, а не в холдинге).

3. Повышение эффективности труда за счет перераспределения и частичной автоматизации функций сотрудников. Сегодня каждый сотрудник по направлению бухгалтерии ведет несколько предприятий. По этим предприятиям он исполняет

весь спектр функций бухгалтерского учета. Это приводит к необходимости использовать персонал высокой квалификации, который при этом значительную долю своего времени тратит на рутинные задачи низкой сложности. Правильное перераспределение функций бухгалтерского учета между сотрудниками, построение единого центра обслуживания для всех предприятий позволит повысить производительность труда. Автоматизация наиболее простых и затратных по времени операций даст значительную экономию и окупится в течение года.

2.2.2 Информационные технологии

На рынке г. Челябинска работает более 100 компаний, занимающихся автоматизацией бизнес-процессов и системной интеграцией. Объем рынка ИТ-услуг Челябинска в 2015 г. показал положительную динамику в пределах 5% и составил около 3,2 млрд. руб. Игроки рынка связывают небольшой рост в непростых экономических условиях с тем, что, несмотря на снижение уровня финансирования ИТ-проектов со стороны бюджетов всех уровней увеличилось число проектов, инвестируемых по схеме государственно-частного партнерства. Спрос со стороны госсектора увеличился на 15%. Лидеры рынка имеют оборот 200-300 млн. рублей и до 80 сотрудников. Средний доход от оказания услуг на одного сотрудника составляет 2,5 млн. рублей в год [35].

Наиболее прибыльными являются услуги по автоматизации бизнес-процессов предприятий «под ключ». Рынок таких услуг сегментирован по отраслям и применяемым для автоматизации платформам. Наиболее распространенной является платформа 1С.

В целом рынок системной интеграции находится в стагнации с 2012-2015 гг.

В 2016-2018 гг. в структуре заказчиков ожидается рост сегмента среднего бизнеса. Следует ожидать, что вырастет и число клиентов, которые будут активно потреблять ИТ-услуги. Кроме того, долгое время представители среднего бизнеса занимали выжидательную позицию и скептически относились к ИТ-аутсорсингу. Но

в настоящее время расчет спрос на ИТ-аутсорсинг. Условия сокращения собственного персонала в различных компаниях приводят к росту запросов на ИТ-аутсорсинг.

В большинстве сегментов рынка выявились свои лидеры, имеющие портфель референсных внедрений и опытные команды специалистов.

Однако на рынке есть сегменты, спрос на услуги, в которых не удовлетворен в полной мере. Одним из таких сегментов является автоматизация медицинских клиник. В частности, одно из крупнейших и наиболее полных по функционалу внедрений медицинской информационной системы реализуется в ООО МЦ «Лотос» при участии ИТ-специалистов клиники. Накопленный в ходе внедрения опыт уже заинтересовал многие лечебно-профилактические учреждения, как в Челябинской области, так и из других регионах России. Выход на всероссийский рынок внедрения медицинской информационной системы является возможностью для ООО «Уральская консалтинговая компания» оказывать услуги в сфере ИТ за рамками предприятий холдинга.

Сегодня на рынке представлено более 30 медицинских информационных систем, однако для реализации реальных проектов по комплексной автоматизации лечебно-профилактических учреждений подходят лишь несколько из них. Основной проблемой при выборе и внедрении системы является неготовность традиционных системных интеграторов работать в такой специфичной отрасли как медицина. У большинства системных интеграторов отсутствует опыт работы с медицинскими учреждениями, нет понимания требований законодательства, процессов, происходящих в лечебно-профилактических учреждениях, опыта интеграции с современным медицинским оборудованием. В Челябинске на рынке внедрения медицинской информационной системы пытается активно работать только один интегратор (ООО «Первый Бит»), однако и они не могут продемонстрировать действительно успешные внедрения.

При этом спрос на внедрение медицинской информационной системы в России растет. Основные факторы роста спроса:

- стимулирование внедрения медицинской информационной системы со стороны государства, в том числе требует внесения изменений в уже завершенные проекты медицинской информационной системы;

- активный рост на рынке частной медицины. Новые клиники, как правило, сразу закладывают внедрение медицинской информационной системы в план инвестиций;

- консолидация и укрупнение компаний на рынке частной медицины. У более крупных клиник появляется возможность перейти от частичной автоматизации процессов к внедрению полнофункциональных медицинской информационной системы.

В России работает более 1700 частных медицинских учреждений широкого профиля. По существующим оценкам, комплексная автоматизация реализована не более, чем в 20% из них. Рынок внедрения медицинской информационной системы за последние годы рос темпами 50-200%.

Стоимость внедрения медицинской информационной системы для многопрофильной клиники составляет от 7 до 20 млн. рублей. Ежегодные затраты на сопровождение и развитие – от 2 до 8 млн. рублей. Для клиник меньшего масштаба внедрение стоит от 3 до 10 млн. рублей, сопровождение – от 1 до 3 млн. рублей в год.

Сильные стороны ООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке внедрения медицинской информационной системы:

1. Опыт внедрения в ООО МЦ «Лотос». Один из крупнейших комплексных проектов внедрения медицинской информационной системы в частной медицине.

2. В штате предприятий холдинга имеются как специалисты по медицинской информационной системе, хорошо знающие предметную область, так и технические специалисты в области 1С, построения сетей, настройке серверов, интеграции и обслуживания современного медицинского оборудования.

3. Тесное сотрудничество с ООО МЦ «Лотос», использование опыта и отзывов его специалистов является очень важным фактором при продаже и внедрении ме-

дицинской информационной системы в сторонних лечебно-профилактических учреждениях.

4. Компания является привлекательным работодателем для качественных кадров и может оперативно наращивать свой ресурс за счет привлечения опытных специалистов.

5. Компания является частью крупного холдинга, для клиентов это может являться важным показателем надежности.

6. Себестоимость ИТ услуг в ООО «Уральская консалтинговая компания» и в холдинге в целом примерно в 2 раза ниже рыночной стоимости соответствующих услуг, что позволяет получать прибыль при выполнении работ для сторонних клиентов.

Слабые стороны ООО «Уральская консалтинговая компания» на рынке внедрения медицинской информационной системы:

1. Компания оказывает услуги только внутренним заказчикам – компаниям холдинга. Отсутствует опыт привлечения сторонних заказчиков и опыт долгосрочного сотрудничества с такими заказчиками.

2. В компании не выстроен процесс продажи услуг, нет необходимых маркетинговых материалов.

3. Проект по внедрению медицинской информационной системы в ООО МЦ «Лотос» выполнялся совместно со сторонним системным интегратором.

Выводы:

1. Холдинг в целом обладает компетенцией, опытом и референсным проектом, чтобы выйти на растущий и прибыльный рынок внедрения медицинской информационной системы.

2. Необходимо заявить о себе, как об участнике рынка, выстроить процессы продаж и продвижения.

3. Себестоимость услуг позволит работать с прибылью, однако необходимо выстроить процессы работы по проектам сторонних заказчиков. Для этого в 2016 г.

имеющиеся специалисты по медицинской информационной системе холдинге переведены в штат ООО «Уральская консалтинговая компания».

На сегодняшний день ИТ-служба ООО «Уральская консалтинговая компания» в рамках холдинга является доходным подразделением. По фактическим показателям 2016 г. маржинальный доход от оказания ИТ-услуг и услуг отдела бизнес-аналитики составил 14 357 тыс. руб., В 2017 г. планируется увеличить показатель маржинального дохода до 16589 тыс. руб. (на 16%).

Стратегическая цель ООО «Уральская консалтинговая компания» на ближайшие пять лет – формирование внутри ИТ-службы центра компетенции по внедрению медицинской информационной системы, выход на внешний рынок и вхождение в ТОП-10 российских системных интеграторов, внедряющих медицинскую информационную систему (по обороту и числу проектов).

Для достижения данной стратегической цели ООО «Уральская консалтинговая компания» необходимо решить следующие задачи:

- в 2017 году выйти на внешний рынок, осуществить заключение контракта на внедрение медицинской информационной системы, как минимум с одним заказчиком и заработать на реализации первого этапа внедрения по этому контракту 1,04 млн. рублей.

- в 2018 году необходимо увеличивать доход от внешних заказчиков, доведя его до 1,9 млн. рублей.

- в 2019 г. увеличить доход от внешних заказчиков до 3,4 млн. рублей;

- в 2020 г. увеличить доход от внешних заказчиков до 6,1 млн. рублей;

Полный цикл внедрения медицинской информационной системы занимает 1,5-2 года. Продажа проекта и предпроектные работы могут занять до 6 месяцев. Из этого следует, что в 2017 году можно получить доход только от выполнения начальных этапов работ по проектам внедрения. Такими этапами являются разработка ТЗ и доработка отдельных модулей медицинской информационной системы.

Чтобы достичь поставленную цель, по доходу в размере 1,04 млн. рублей в 2017 году необходимо выполнить начальные этапы работ, как минимум по одному проекту.

Для заключения договоров и получения оплат по двум проектам необходимо выстроить следующую воронку продаж, представленную в Таблице 11.

В течение 1-го квартала 2017 года необходимо провести обучение сотрудника, ответственного за продажи медицинской информационной системы и управление проектами.

До конца второго квартала 2017 г. необходимо довести до стадии заключения договора один проект. Также до конца второго квартала необходимо получить полную базу контактов по всем лечебно-профилактическим учреждениям в России, которым могут быть интересны наши услуги.

Таблица 11 – Воронка продаж

Стадия продаж	Результат стадии	Количество компаний
1	Установлен контакт с ЛПУ, проведен первичный анализ потребности в МИС	150
2	Выявлен интерес к внедрению МИС	50
3	Проведена демонстрация системы	40
4	Уточнены требования и подготовлено коммерческое предложение	19
5	Принято решение о выборе УКК в качестве подрядчика	4
6	Заключен договор и получена предоплата	1

До конца 2017 года необходимо осуществить продажи услуг внедрения медицинской информационной системы на 1,04 млн. рублей.

На сегодняшний день ИТ-служба ООО «Уральская консалтинговая компания» состоит из 11 человек: 7 из которых заняты, в основном, на сопровождении и обслуживании имеющихся систем, 4 человека на развитие ИТ и внедрение новых систем. При этом число пользователей информационных систем и количество автоматизированных бизнес-процессов постоянно растет.

Для решения задач качественного обслуживания информационных систем предприятий холдинга и внедрения на сторонних предприятиях проведены следующие мероприятия:

1. В структуре ООО «Уральская консалтинговая компания» выделен центр компетенции по внедрению медицинской информационной системы, в который перевели имеющихся специалистов по медицинской информационной системе холдинга в штат ООО «Уральская консалтинговая компания» и наняли на рынке труда:

- руководителя центра компетенции. Отвечает за продажи медицинской информационной системы и руководство проектами по их внедрению;
- аналитика – специалист по внедрению;
- программиста 1С.

По мере развития центра компетенции потребуются другие специалисты и руководители проектов. Но для начала работы достаточно этих трех человек. Описание затрат трудовых ресурсов на проектах внедрения медицинской информационной системы приведено в главе 3.1.

Дополнительно необходимо провести следующие мероприятия:

1. Внедрение стандартов ИТIL в работу ИТ-службы. Это мероприятие также позволит повысить эффективность работы сотрудников, даст возможность собирать информацию о загрузке и качестве работы каждого специалиста.

2. Повышение квалификации сотрудников ИТ-службы.

2.2.3 Услуги аудита

По итогам 2015 года суммарная выручка участников рэнкинга крупнейших российских аудиторско-консалтинговых групп достигла рекордных за всю историю рэнкинга 116 млрд. рублей (в прошлом рэнкинге – 101 млрд. рублей). Но, основной для оптимизма этот показатель не дает. Хотя номинально рост доходов участников нынешнего рэнкинга, по сопоставимым данным, вырос на 6%, поправка на инфляцию (согласно Росстату, 12,9% за 2015 год) вносит диссонанс в эту положи-

тельную картину и позволяет прийти к выводу, что рынок из стагнации (в 2014 году номинальный рост составил 15% при инфляции 11,4%,) перешел в рецессию. Самая отрицательная за все время составления рэнкинга динамика наблюдалась лишь в 2009-2010 годах, во время прошлого кризиса. Сейчас, так же как и в прошлый раз вниз рынок толкает снижение затрат на развитие со стороны заказчиков, следствием чего становятся усиление нездоровой конкуренции между аудиторско-консалтинговых групп и демпинг. Подтверждением нарастания последнего служит тот факт, что 28% участников рэнкинга завершили 2015 год с падением доходов [34].

Помимо общеэкономических проблем на рынок аудита влияют события в отрасли: переаттестация аудиторов, проведенная в 2012 году, с целью получения единого квалификационного аттестата нового образца, который дает право на проведение проверок общественно значимых организаций, в частности компаний, ценные бумаги которых обращаются на биржах, банков, страховых компаний, пенсионных фондов, а также организаций с госучастием от 25% и выше. Данные игроки наиболее интересны аудиторским компаниям федерального уровня, а потому региональным компаниям достался средний бизнес. Рынок Челябинска по обязательному аудиту средних компаний поделен между крупнейшими игроками: «Аудит-Классик», «ВнешЭкономАудит», «Листик и партнеры», ЛА Консалтинг.

Учитывая требования законодательства для аудиторских компаний (доля уставного капитала, принадлежащая аудиторам или аудиторским компания не менее 51%; наличие в штате не менее 3 аттестованных аудиторов, работающих по трудовым договорам), а также принятия аудитором мер при выявлении фактов несоблюдения аудируемым лицом требований Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и «финансированию терроризма», рассмотрение соблюдения аудируемым лицом законодательства о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, правил независимости аудиторов, считаем, что оказание сопутствующих аудиту услуг будет менее трудозатратным и пользующимся спросом [45].

Перечень сопутствующих аудиту услуг:

1. Постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, бухгалтерское консультирование;
2. Налоговое консультирование, постановку, восстановление и ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций;
3. Управленческое консультирование, связанное с финансово-хозяйственной деятельностью, в том числе по вопросам реорганизации организаций или их приватизации;
4. Юридическую помощь в областях, связанных с аудиторской деятельностью, включая консультации по правовым вопросам, представление интересов доверителя в гражданском и административном судопроизводстве, в налоговых и таможенных правоотношениях, в органах государственной власти и органах местного самоуправления;
5. Автоматизацию бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;
6. Оценочную деятельность;
7. Разработку и анализ инвестиционных проектов, составление бизнес-планов.

В 2017 г. ООО «Уральская консалтинговая компания» планирует принять в штат аудитора, что позволит расширить спектр оказываемых услуг, а также даст возможность снизить риск ошибок в отчетности.

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания за 2014–2015 гг.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» выполнен за период 2014-2015 гг. Проведена качественная оценка значений финансовых показателей ООО «Уральская консалтинговая компания» с учетом отраслевых особенностей деятельности.

2.3.1 Структура имущества и источники его формирования

Доля активов по состоянию на 31.12.2015 составила 99,8% и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за два года увеличились в 8 раз. При значительном увеличении активов, собственный капитал уменьшился на 8,5%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Более подробную структуру имущества и источники можно увидеть ниже в Таблице 12.

Таблица 12 – Структура имущества и источников его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	±% ((гр.4- гр.2): гр.2)
	31.12. 13	31.12. 14	31.12. 15	на начало анализ-го периода (31.12.13)	на конец анализ-го периода (31.12.15)		
Актив							
1. Внеоборотные активы	470	79	52	11,9	0,2	-418	-88,9
в т. ч.: основные средства	–	79	52	–	0,2	+52	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	3 484	4 577	31 666	88,1	99,8	+28 182	+9,1 раз
в том числе: запасы	59	293	–	1,5	–	-59	-100
дебиторская задолженность	2 420	3 508	8 042	61,2	25,4	+5 622	+3,3 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1 005	776	23 413	25,4	73,8	+22 408	+23,3 раза
Пассив							
1. Собственный капитал	2 637	475	2 414	66,7	7,6	-223	-8,5
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе:	–	–	–	–	–	–	–

заемные средства							
3. Краткосрочные обязательства, всего	1 317	4 181	29 304	33,3	92,4	+27 987	+22,3 раза

Продолжение Таблицы 12

Показатель	Значение показателя					тыс. руб. (гр.4-гр.2)	±% ((гр.4- гр.2): гр.2)
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			
	31.12. 13	31.12. 14	31.12. 15	на начало анализ-го периода (31.12.13)	на конец анализ-го периода (31.12.15)		
в том числе: заемные средства	–	–	23 200	–	73,1		
Валюта баланса	3 954	4 656	31 718	100	100	+27 764	+8 раз

Рост величины активов организации связан, в первую очередь:

- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – **23 000** тыс. руб. (**79,6%**);

- дебиторская задолженность – **5 622** тыс. руб. (**19,5%**)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- краткосрочные заемные средства – **23 200** тыс. руб. (**82,9%**);

- кредиторская задолженность – **4 787** тыс. руб. (**17,1%**).

Соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме (рисунок 11).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (**-592** тыс. руб. и **-223** тыс. руб.).

По состоянию на 31.12.2015 собственный капитал организации составил **2 414,0** тыс. руб. В течение анализируемого периода имело место явное уменьшение собственного капитала, по итогам года он составил **223** тыс. руб.

2.3.2 Оценка стоимости чистых активов организации

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2015 намного (в 241,4 раза) превышают уставный капитал, что положительно характеризует финансовое положение компании, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

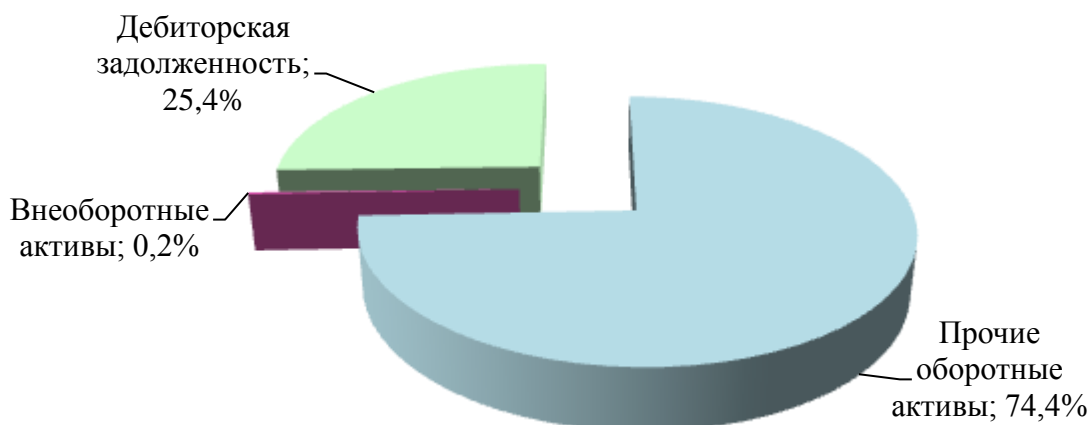


Рисунок 11 – Структура активов организации на 31.12.2015 г.

Более подробную информацию о стоимости чистых активов можно получить, изучив Таблицу 13.

Таблица 13 – Стоимость чистых активов

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	±% ((гр.4- гр.2): гр.2)
	31.12. 13	31.12. 14	31.12. 15	на нача- лоанализ- го периода (31.12.13)	на конец анализ-го периода (31.12.15)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	2 637	475	2 414	66,7	7,6	-223	-8,5
2. Уставный капитал	10	10	10	0,3	<0,1	-	-
3. Превышение чистых активов над уставным капита-	2 627	465	2 404	66,4	7,6	-223	-8,5

Изменение чистых активов и уставного капитал представлено на следующем графике (рисунок 12).

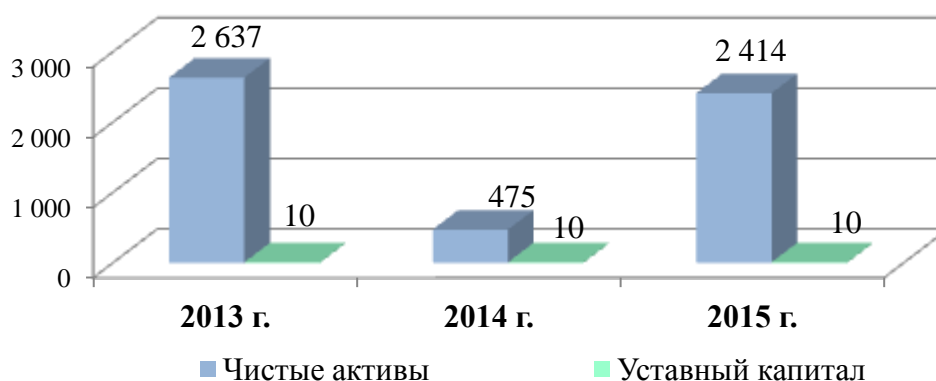


Рисунок 12 – Динамика чистых активов и уставного капитала

2.3.3 Анализ финансовой устойчивости организации

2.3.3.1 Основные показатели финансовой устойчивости организации

Основные показатели финансовой устойчивости более подробно рассмотрены ниже в Таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансовой устойчивости организации

№ п/п	Показатель	Значение показателя			Измен-е показ-ля (гр.5-гр.3)	Описание показателя и его нормативное значение
		31.12.13	31.12.14	31.12.15		
1	Коэффициент автономии	0,67	0,1	0,08	-0,59	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,75).

2	Коэффициент финансового левериджа	0,5	8,8	12,14	+11,64	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли: не более 1 (оптимальное 0,33-0,67).
---	-----------------------------------	-----	-----	-------	--------	--

Продолжение Таблицы 14

№ п/п	Показатель	Значение показателя			Измен-е показ-ля (гр.5-гр.3)	Описание показателя и его нормативное значение
		31.12.13		31.12.15		
3	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,62	0,59 ⁻	0,07	-0,55	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
4	Индекс постоянного актива	0,18	0,17	0,02	-0,16	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5	Коэффициент покрытия инвестиций	0,67	0,1	0,08	-0,59	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,8 и более.
6	Коэффициент маневренности собственного капитала	0,82	0,83	0,98	+0,16	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение: 0,05 и более.
7	Коэффициент мобильности имущества	0,88	0,98	1	+0,12	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8	Коэффициент мобильности оборотных средств	0,29	0,17	0,74	+0,45	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.
9	Коэффициент обеспеченности запасов	36,73	1,35	–	-36,73	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: не менее 0,5.
10	Коэффициент краткосрочной задолженности	1	1	1	–	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации на последнюю дату анализируемого периода составил **0,08**. Полученное значение показывает, по причине недостатка собственного капитала (8% от общего капитала) организация в значительной степени зависит от кредиторов. За весь анализируемый период отмечено уменьшение коэффициента автономии достаточно быстрыми темпами – на **0,59**.

Структура капитала организации представлена ниже на диаграмме (рисунок 13).

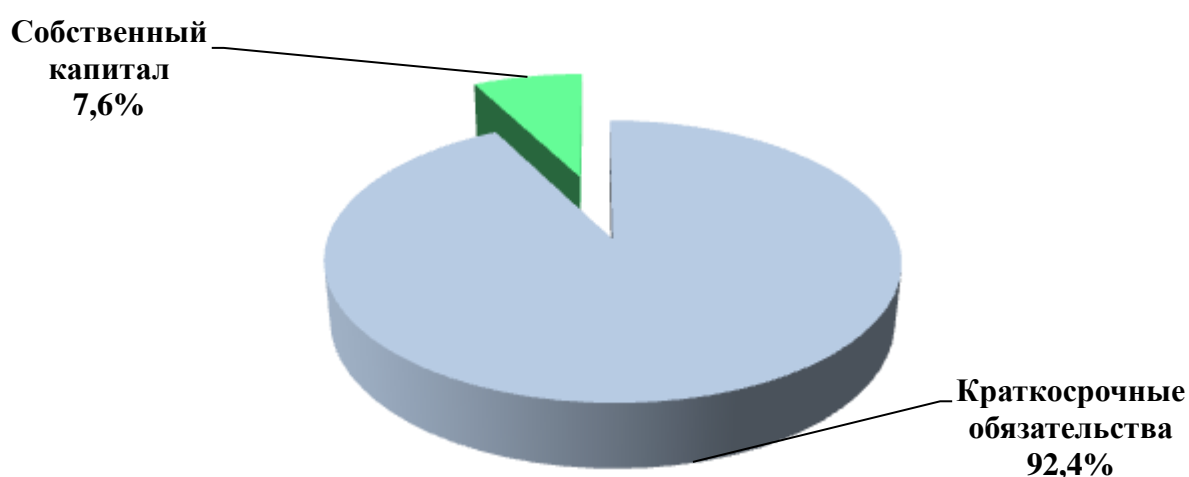


Рисунок 13 – Структура капитала организации на 31.12.2015 г.

На 31.12.2015 коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил **0,07**. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за весь рассматриваемый период снизился на **0,55**. Коэффициент на 31 декабря 2015 г. имеет неудовлетворительное значение. В начале рассматриваемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами был в рамках установленного норматива, однако позже перестал соответствовать норме.

За рассматриваемый период (31.12.13–31.12.15) наблюдаем резкое снижение коэффициента покрытия инвестиций на **0,59** и составил **0,08**. Значение коэффициента по состоянию на 31.12.2015 значительно ниже нормативного значения (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет **8%**).

Коэффициент краткосрочной задолженности организации свидетельствует об отсутствии долгосрочной задолженности при наличии 100% краткосрочной задолженности.

Динамика показателей финансовой устойчивости организации представлена на следующем графике (рисунок 14):

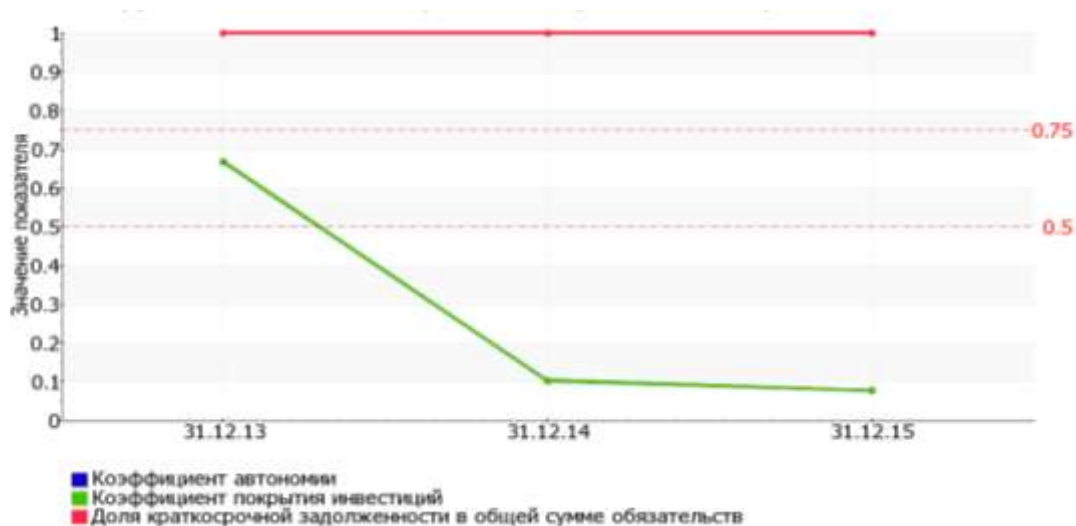


Рисунок 14 – Динамика показателей финансовой устойчивости организации

2.3.3.2 Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

По всем трем вариантам расчета на последнюю дату анализируемого периода (31.12.2015) наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того, все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов в течение анализируемого периода улучшили свои значения, что мы можем увидеть на графике (рисунок 15).

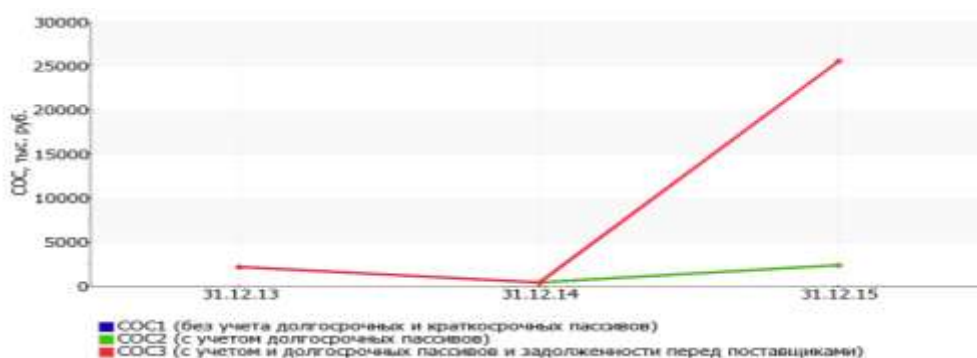


Рисунок 15 – Собственные оборотные средства организации

Таблица 15 – Показатели собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (COC)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	на начало анализ-го периода (31.12.13)	на конец анализ-го периода (31.12.15)	на 31.12.13	на 31.12.14	на 31.12.15
1	2	3	4	5	6
COC ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	2 167	2 362	+2 108	+103	+2 362
COC ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, NetWorkingCapital)	2 167	2 362	+2 108	+103	+2 362
COC ₃ (рассчитанные с учетом, как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	2 167	25 562	+2 108	+103	+25 562

2.3.4 Анализ ликвидности

В Таблице 16 представлен расчет коэффициентов ликвидности.

Таблица 16 – Расчет коэффициентов ликвидности

№	Показатель	Значение показателя			Измен-епок-ля (гр.5-гр.3)	Расчет, рекомендованное значение
		31.12.13	31.12.14	31.12.15		
1	Коэффициент текущей (общей) ликвидности	2,65	1,09	1,08	-1,57	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 2.
2	Коэффициент быстрой ликвидности	2,6	1,02	1,07	-1,53	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 1 и более.
3	Коэффициент	0,76	0,19	0,8	+0,04	Отношение высоколиквидных акти-

абсолютной ликвидности					вов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.
------------------------	--	--	--	--	---

На 31.12.2015 значение коэффициента текущей ликвидности (**1,08**) не соответствует норме. Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за два последних года коэффициент текущей ликвидности снизился на **-1,57**.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует норме **-1,07** при норме 1. Это свидетельствует о достаточности ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности. Коэффициент быстрой ликвидности в течение всего анализируемого периода был в рамках нормы.

Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение, соответствующее допустимому (**0,8**). При этом в течение анализируемого периода (с 31.12.2013 по 31.12.2015) коэффициент вырос на **0,04**.

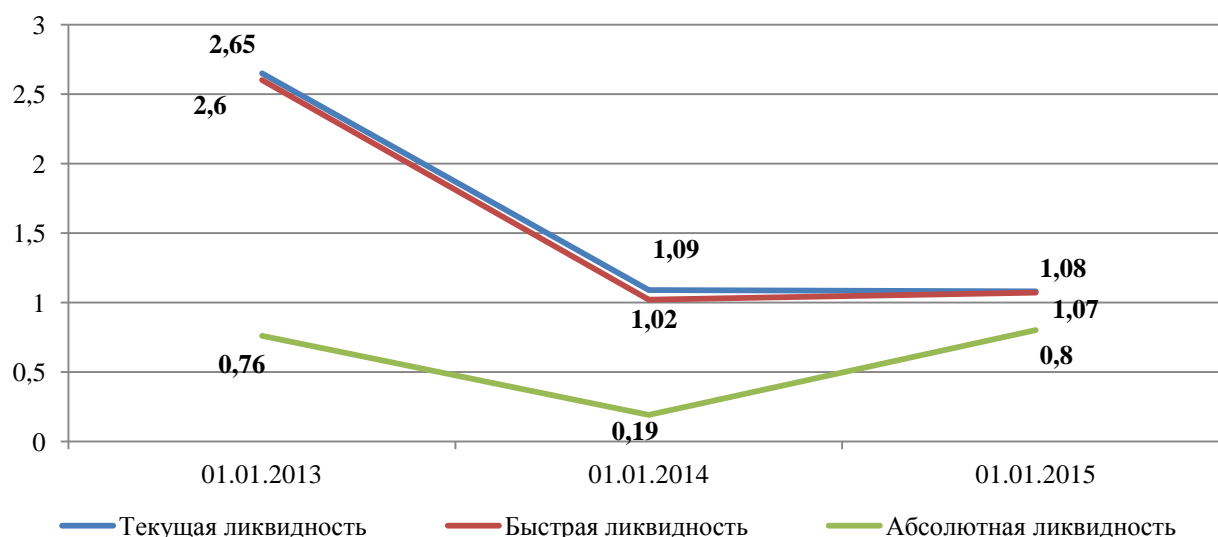


Рисунок 15 – Динамика показателей ликвидности

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. Организация способна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которых больше в **3,8** раза.

В Таблице 17 представлен анализ соотношения активов и обязательств ООО «Уральская консалтинговая компания».

Таблица 17 – Анализ соотношения активов и обязательств

Активы по степени ликвидности	На конец отчет. периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчет. периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей средств в тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1 Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	23 413	+23,3 раза	≥	П1 Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	6 104	+4,6 раза	+17 309
А2 Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	8 042	+3,3 раза	≥	П2 Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	23 200	–	-15 158
А3 Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	211	+3,6 раза	≥	П3 Долгосрочные обязательства	0	–	+211
А4 Труднореализуемые активы (внеобор.)	52	-88,9	≤	П4 Постоянные пассивы (собственный ка-	2 414	-8,5	-2 362

ротные акти- вы)				питал)			
---------------------	--	--	--	--------	--	--	--

В соответствии с принципами корректной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение не выполняется – краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства организации всего лишь на **35%**. Однако это не является критичным, поскольку высоколиквидных активов достаточно не только для покрытия наиболее срочных обязательств, но и для покрытия в совокупности с краткосрочной дебиторской задолженностью среднесрочных обязательств организации.

2.4 Анализ эффективности деятельности организации

2.4.1 Обзор результатов деятельности организации

Ниже в Таблице 18 приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» за весь рассматриваемый период.

Таблица 18 – Финансовые результаты деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания»

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) /2)	
1. Выручка	18 755	26 236	+7 481	+39,9	22 496
2. Расходы по обычным видам деятельности	20 087	23 486	+3 399	+16,9	21 787
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-1 332	2 750	+4 082	↑	709
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-635	-554	+81	↑	-595
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-1 967	2 196	+4 163	↑	115

6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-195	-257	-62	↓	-226
8. Чистая прибыль /убыток (5-6+7)	-2 162	1 939	+4 101	↑	-112
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	-2 162	1 939	+4 101	↑	-112

Продолжение Таблицы 18

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) /2)	
Изменение за период нераспределенной прибыли/непокрытого убытка)	-2 162	1 939	х	х	х

За 2015 год годовая выручка составила 26 236 тыс. руб. За весь рассматриваемый период произошел существенный рост выручки (на 7 481 тыс. руб., или на 39,9%).

Значение прибыли от продаж за последний год составило 2 750 тыс. руб. В течение анализируемого периода отмечен динамичный рост итогового финансового результата от продаж – на 4 082 тыс. руб.

Организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на услуги реализованные.

Изменение выручки представлено ниже на графике (рисунок 17).

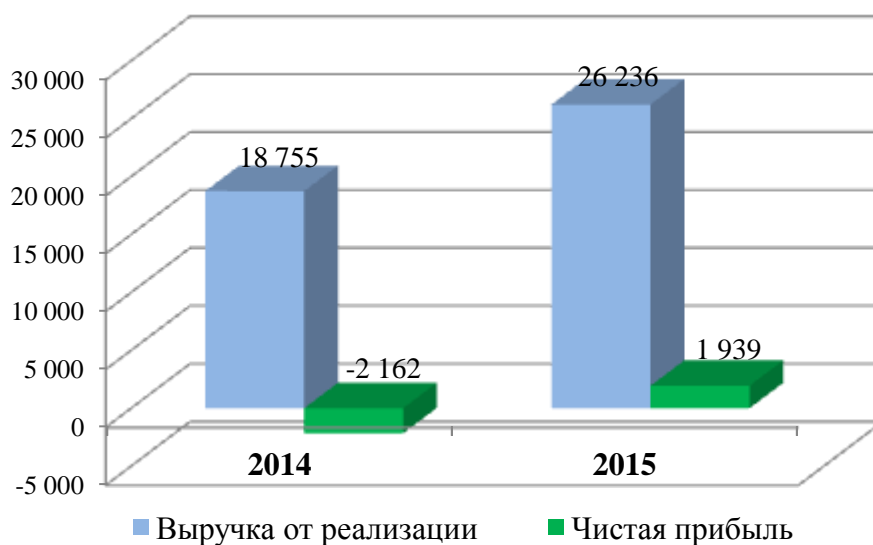


Рисунок 17 – Динамика выручки и чистой прибыли

2.4.2 Анализ рентабельности

Все три показателя рентабельности за 2015 г., приведенные в Таблице 19, имеют положительные значения, поскольку организацией получена прибыль от продаж и итог финансово-хозяйственной деятельности за анализируемый период тоже прибыльный.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет **10,5%** от полученной выручки. К тому же имеет место положительная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с аналогичным показателем за 2014 год (**+17,6%**).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВИТ) к выручке организации, за последний год составила **8,4%**. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось **8,4 коп.** прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Таблица 19 – Показатели рентабельности

	Значения показателя (в % или в коп.с руб.)	Изменение показателя

Показатели рентабельности	2014 г.	2015 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2)/2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 15% и более.	-7,1	10,5	+17,6	↑
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-10,5	8,4	+18,9	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	-11,5	7,4	+18,9	↑
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	-6,6	11,7	+18,3	↑

Динамика показателей рентабельности представлена ниже на рисунке 18.

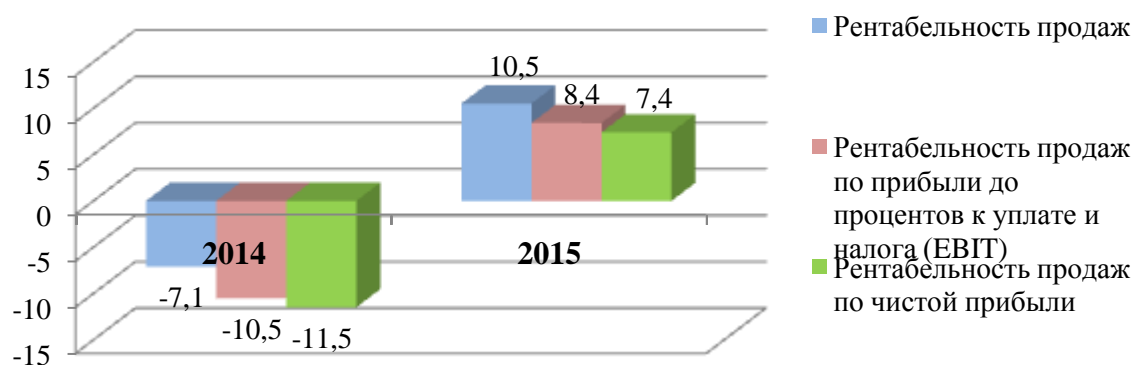


Рисунок 18 – Динамика показателей рентабельности продаж

Рентабельность использования, вложенного в предпринимательскую деятельность капитала представлена в следующей Таблице 20.

Таблица 20 – Рентабельность капитала

Показатель рентабельности	Значение показателя, %		Изменение показателя (гр.3 - гр.2)	Расчет показателя
	2014 г.	2015 г.		
1	2	3	4	5
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-138,9	134,2	+273,1	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 15% и более.
Рентабельность активов (ROA)	-50,2	10,7	+60,9	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение: 9% и более.
Прибыль на задей-	-	152	+278,4	Отношение прибыли до уплаты

ствовавший капи-тал (ROCE)	126,4			процентов и налогов (ЕВИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов	- 618,1	1 297,2	+1 915,3	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.
Справочно: Фондоотдача, коэфф.	474,8	400,5	-74,3	Отношение выручки к средней стоимости основных средств.

За 2015 год каждый рубль собственного капитала ООО «Уральская консалтинговая компания» обеспечил чистую прибыль в размере 1,342 руб. Рентабельность собственного капитала за два года выросла на 273,1%. За 2015 год значение рентабельности собственного капитала можно охарактеризовать как очень хорошее.

За 2015 год по сравнению с данными за 2014 год отмечено увеличение рентабельности активов до 10,7% (+60,9%).

Ниже на графике (рисунок 18) представлено изменение основных показателей рентабельности активов и капитала организации.

В Таблице 21 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие темпы возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

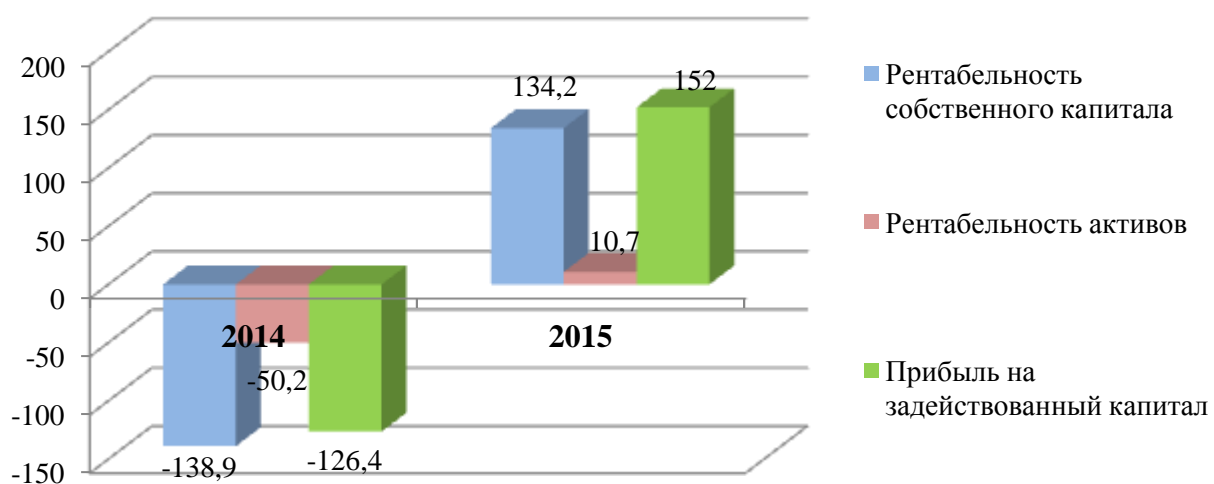


Рисунок 18 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала

2.4.3 Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

Оборачиваемость активов в среднем за два последних года показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 168 календарных дней. При этом в среднем требуется 3 дня, чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов.

Таблица 21 – Показатели оборачиваемости активов

Показатель оборачиваемости	Значение в днях		Коэфф. 2014 г.	Коэфф. 2015 г.	Измен-е, дн. (гр.3 - гр.2)
	2014 г.	2015 г.			
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к средневзвешенной выручке*; нормальное значение для организаций, оказывающих услуги: 246 и менее дн.)	78	252	4,7	1,4	+174
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к средневзвешенной выручке; нормальное значение для организаций, оказывающих услуги: не более 58 дн.)	3	2	106,6	179,1	-1
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к средневзвешенной выручке; нормальное значение для организаций, оказывающих услуги: 110 и менее дн.)	58	80	6,3	4,5	+22

Продолжение Таблицы 21

Показатель оборачиваемости	Значение в днях		Коэфф. 2014 г.	Коэфф. 2015 г.	Измен-е, дн. (гр.3 - гр.2)
	2014 г.	2015 г.			
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к средневзвешенной выручке)	53	72	6,8	5,1	+19
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к средневзвешенной выручке)	84	253	4,4	1,4	+169
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к средневзвешенной выручке)	30	20	12,1	18,2	-10

* Приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению показателя в днях.

2.4.4 Производительность труда

Ниже (рисунок 20) в качестве одного из показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, представлена производительность труда (отношение выручки от продаж к средней численности персонала).

Производительность труда за анализируемый период (31.12.13–31.12.15) увеличилась с 1 876 тыс. руб./чел. до 2 624 тыс. руб./чел. (рост на 748 тыс. руб./чел.).

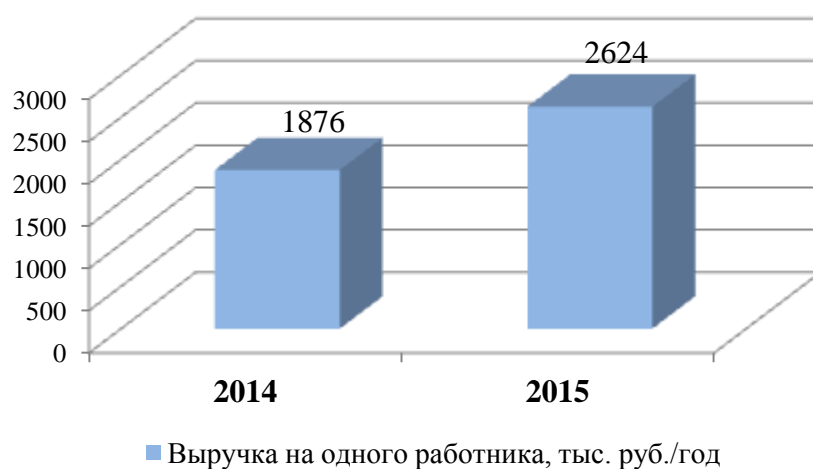


Рисунок 20 – Производительность труда в ООО «Уральская консалтинговая компания»

2.5 Оценка финансового состояния компании

2.5.1 Оценка ключевых показателей

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансовых результатов деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» в течение анализируемого периода (с 31.12.2013 по 31.12.2015).

Анализ выявил следующие показатели, исключительно хорошо характеризующие финансовое положение и результаты деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания»:

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;

- рост рентабельности продаж (+17,6 процентных пункта от рентабельности - 7,1% за 2014 год);

- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;

- за 2015 год получена прибыль от продаж (2 750 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предыдущим годом (+4 082 тыс. руб.);

- чистая прибыль за 2015 год составила 1 939 тыс. руб. (+4 101 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом);

- положительная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации (+18,9 коп. к -10,5 коп. с рубля выручки за 2014 год).

Среди показателей, положительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания», можно выделить такие:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины;

- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует нормативному значению;

- чистая прибыль составляет существенный процент от совокупной стоимости активов организации (10,7% за последний год);

- хорошее соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

В ходе анализа были получены следующие отрицательные показатели финансового положения организации:

- коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение (0,08);
- на 31.12.2015 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное 0,07, не соответствует нормативному значению;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже нормативного значения;
- уменьшение собственного капитала организации ООО «Уральская консалтинговая компания» при том что, активы организации значительно увеличились (в 8 раз).

В ходе анализа был получен следующий показатель, имеющий критическое значение – коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 8% (нормальное значение для данной отрасли: 80% и более).

2.5.2 Рейтинговая оценка финансового состояния организации

Итоговый рейтинг финансового состояния ООО «Уральская консалтинговая компания» по итогам анализа за период с 01.01.2014 по 31.12.2015: BB - нормальное. Рейтинг составлен по методике Сбербанка России, утвержденный Комитетом Сбербанка России по предоставлению кредитов и инвестиций от 30 июня 2006 г. N 285-5-р.

Таблица 22 – Рейтинговая оценка финансового состояния организации

Финансовые результаты за период 01.01.14-31.12.15	Финансовое положение на 31.12.2015									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)										
Очень хорошие (AA)										
Хорошие (A)										
Положительные (BBB)										
Нормальные (BB)					V					

Удовлетворительные (В)										
Неудовлетворительные (ССС)										
Плохие (СС)										
Очень плохие (С)										
Критические (D)										

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы. Баллы финансового положения и результатов деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания» составили +0,14 и +0,6 соответственно. То есть финансовое положение характеризуется как нормальное; финансовые результаты за рассматриваемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2015) как положительные. На основе эти двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила ВВ – нормальное состояние.

Рейтинг «ВВ» отражает финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность).

2.5.3 Определение неудовлетворительной структуры баланса

В Таблице 23 рассчитаны показатели, рекомендованные в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) – Распоряжение № 31-р от 12.08.1994.

Таблица 23 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Значение показателя		Изменение	Нормативное значение	Соответствие фактич. значе-
	на начало	на конец			

	периода (31.12.14)	периода (31.12.15)	(гр.3- гр.2)	ние	ния норматив- ному на конец периода
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,08	-0,01	не менее 2	не соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,09	0,07	-0,02	не менее 0,1	не соответствует
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	х	0,54	х	не менее 1	не соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2015 года по 31.12.2015г.

Поскольку оба коэффициента на 31 декабря 2015 г. оказались меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугодия при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,54) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не учитывается отраслевая специфика.

2.5.4 Анализ кредитоспособности заемщика

В Таблице 24 приведен анализ кредитоспособности ООО «Уральская консалтинговая компания».

Таблица 24 – Анализ кредитоспособности

Показатель	Факт.з нач-е	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов	Справочно: категории показателя		
					1 категория	2 категория	3 категория

Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	3	0,05	0,15	0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	1,07	1	0,1	0,1	0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,08	2	0,4	0,8	1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент наличия собственных средств (кроме торговых и лизинговых организаций)	0,08	3	0,2	0,6	0,4 и выше	0,25-0,4	менее 0,25
Рентабельность продукции	0,1	1	0,15	0,15	0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия	0,07	1	0,1	0,1	0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.
Итого	x	x	1	1,9			

Заемщики разделены в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

- первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до 1,25);

- второго класса – кредитование требует взвешенного подхода (свыше 1,25 но меньше 2,35);

- третьего класса – кредитование связано с повышенным риском (2,35 и выше).

В данном случае сумма баллов равна 1,9. Поэтому организация может рассчитывать на получение банковского кредита.

2.5.5 Прогноз банкротства

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к ООО «Уральская консалтинговая компания» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана (формула 2) составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \quad (2)$$

где T_1 – Отношение оборотного капитала к величине всех активов;

T_2 – Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;

T_3 – Отношение ЕВІТ к величине всех активов;

T_4 – Отношение ЕВІТ к величине всех активов.

Для ООО «Уральская консалтинговая компания» значение Z-счета на последний день анализируемого периода (31.12.2015) составило 1,29. Это означает, что ООО «Уральская консалтинговая компания» находится в зоне риска, существует некоторая вероятность банкротства. В тоже время, необходимо отметить очень условный характер данного показателя, по результатам которого не следует делать однозначный вывод, а необходимо провести более глубокий анализ финансового состояния организации.

Таблица 25 – Прогноз банкротства

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.15	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,07	6,56	0,49
T_2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,08	3,26	0,25
T_3	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	0,07	6,72	0,47
T_4	Отношение собственного капитала к заемному	0,08	1,05	0,09
Z-счет Альтмана:				1,29

2.5.6 Расчет рейтинговой оценки финансового состояния

Таблица 26 – Расчет рейтинговой оценки финансового состояния

Показатель	Вес показателя	Оценка			Средняя оценка (гр.3 x 0,25 +	Оценка с учетом веса
		прошрое	настоящее	буду-ду-		

	теля			шее	гр.4 x 0,6 + гр.5 x 0,15)	(гр.2 x гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
I. Показатели финансового положения организации						
Коэффициент автономии	0,25	-1	-1	-2	-1,15	-0,288
Соотношение чистых активов и уставного капитала	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15	+2	-1	-2	-0,4	-0,06
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,15	-1	-1	-2	-1,15	-0,173
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,2	+2	+1	-2	+0,8	+0,16
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				+0,139
II. Показатели эффективности (финансовые результаты) деятельности организации						
Рентабельность собственного капитала	0,3	-2	+2	+2	+1	+0,3
Рентабельность активов	0,2	-2	+1	+2	+0,4	+0,08
Рентабельность продаж	0,2	-2	-1	+2	-0,8	-0,16
Динамика выручки	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Оборачиваемость оборотных средств	0,1	+2	-1	-1	-0,25	-0,025
Соотношение прибыли от прочих операций и выручки от основной деятельности	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				+0,595

Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ООО «Уральская консалтинговая компания»: $(+0,139 \times 0,6) + (+0,595 \times 0,4) = +0,32$ (ВВ – нормальное)

Градации качественной оценки финансового состояния приведена ниже в Таблице 27.

Таблица 27 – Градации качественной оценки финансового состояния

Балл		Условное обозначение (рейтинг)	Качественная характеристика финансового состояния
от	до(включ.)		
2	1,6	AAA	Отличное
1,6	1,2	AA	Очень хорошее
1,2	0,8	A	Хорошее
0,8	0,4	BBB	Положительное

0,4	0	ВВ	Нормальное
0	-0,4	В	Удовлетворительное
-0,4	-0,8	ССС	Неудовлетворительное
-0,8	-1,2	СС	Плохое
-1,2	-1,6	С	Очень плохое
-1,6	-2	Д	Критическое

3 УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Анализ внутренних резервов роста ООО «Уральская консалтинговая компания» в целях снижения операционных рисков, связанных с человеческими ресурсами

На основании стратегии развития ООО «Уральская консалтинговая компания» быстрыми темпами должна наращивать выручку от оказания услуг внешним заказчикам. Для обеспечения качественного оказания и планирования показателей развития услуг необходимо определить, имеются ли у компании резервы для повышения производительности труда работников. Это необходимо для снижения операционных рисков, которые будут возникать при перекосах планирования и перегруженности специалистов работой.

Проведена оценка внутренних резервов бухгалтерской службы компании Приложение таблица Г.

Данный анализ выполнен с помощью опроса и анкетирования заместителя генерального директора по бухгалтерскому и налоговому учету и сотрудников бухгалтерской службы. Анкетирование проводилось на основе анкеты (таблица 28). В анкетировании учтен стандартный перечень операций, выполняемый бухгалтером. В данном примере раскрыты только операции присущие компании ООО Кирпичный завод «УралПрайм», в разработанной анкете их порядка 70 (в зависимости от специфики деятельности организации используются те или иные операции).

На основании проведенной оценки трудовых резервов бухгалтерской службы с применением вышеописанной методики можно сделать вывод, что дозагрузка имеющихся специалистов невозможна. Поэтому для реализации заявленной стратегии необходимо увеличивать штат бухгалтеров по работе с внешними заказчиками, т.к. имеющиеся трудовые ресурсы заняты обслуживанием предприятий холдинга и их дозагрузка невозможна.

Таблица 28 – Расчет нормы времени работы сотрудника

Наименование операции	Закрепленный сотрудник – Чернышева А.Г. Загрузка сотрудника данным предприятием - 7% рабочего времени		
	Кирпичный завод «УралПрайм»		
	Кол-во времени на одну операцию, час	кол-во документов в год	Всего часов в год

Накладные/акты выполненных работ - входящие	0,08	12	1
Договоры займа (кредита) процентные	0,05	240	12
Сверка с ИФНС	0,25	12	3
Сверка с контрагентами Заказчика	0,25	50	12,5
Согласование договоров	0,25	5	1,3
Справки 2-НДФЛ для сотрудников	0,03	12	0,4
Справки 182-Н по уволенным	0,03	12	0,4
Регламентные операции	0,03	228	6,8
отчетность в ИФНС (НДС, ННП, налог на имущ-во)	7,00	9	63
бухгалтерская отчетность (ежеквартальная)	7,00	3	21
отчетность в ФСС	1,00	4	4
отчетность в ПФ РФ	1,00	4	4
отчетность в статистику	0,20	1	0,2
подтверждение деят-сти в ФСС	0,20	1	0,2
расшифровка БО	8,00	1	8
ИТОГО загрузка в год по операциям:			137,8
Загрузка по нормативу рабочего времени в год (по производственному календарю норма рабочего времени сотрудника при 40 часовой рабочей неделе = 1 972,8 ч.) 1 972,8 ч.*7% загрузки бухгалтера =138,1 час/год			138,1

Исходя из собранной статистики, один бухгалтер в среднем ведет одно предприятие, находящееся на общей системе налогообложения, либо 7 предприятий на упрощенной системе налогообложения. Выручка на одного бухгалтера в месяц составляет 60 тыс. руб., либо 720 тыс. руб. в год. Следовательно, чтобы реализовать заявленную стратегию и заработать в 2017 г. на внешних заказчиках 10 млн. руб. необходимо принять в штат ООО «Уральская консалтинговая компания», как минимум, 12 бухгалтеров по работе с внешними заказчиками.

В январе 2016 года в компании проведена оценка уровня профессиональной подготовки сотрудников бухгалтерской службы. Результаты представлены в таблице 29. На основании собранных данных можно сделать вывод, что компетенции специалистов бухгалтерской службы соответствуют задачам компании по предоставлению услуг в области финансового консалтинга.

Таблица 29 – Результаты оценки уровня профессиональной подготовки бухгалтеров ООО «Уральская консалтинговая компания» от 01.02.2016 г.

№ п/п	Сотрудник	Должность	Кол-во верных ответов из 40	% верных от-	Рекомендации
-------	-----------	-----------	-----------------------------	--------------	--------------

			вопросов	ветов	
1.	Астафьева О. С.	Руководитель бухгалтерского учета и налогообложения прочих услуг	37	93	Отлично
2.	Коробейникова А.В.	Гл. бухгалтер	36	90	Отлично
3.	Федяева Н. Б.	Зам. руководителя бухгалтерского учета и налогообложения прочих услуг	33	83	Отлично
4.	Циулина Ю. Б.	Зам. руководителя отдела управления имуществом	31	78	Отлично
5.	Шумилова Л.В.	Гл. бухгалтер предприятий строительной отрасли	20	49	Необходимо изучение закон-ва в области бух.и н-вогочета.

Проведена оценка внутренних резервов ИТ - службы (Приложение таблица Д), оценка резервов юридической службы (Приложение таблица Е), а также оценка трудовых ресурсов, необходимых для внедрения медицинской информационной системы (Приложение таблица Ж).

Для оказания юридических услуг на первом этапе компания обладает достаточными внутренними трудовыми резервами. Впоследствии, к 2020 году, при увеличении дохода от внешних заказчиков в размере 1 000 тыс. руб./год планируется дополнительная ставка юрисконсульта.

Для внедрения медицинской информационной системы могут потребоваться следующие трудовые ресурсы (таблица 30):

Таблица 30 – Трудовые ресурсы необходимые для внедрения медицинской информационной системы

Должность	Заработная плата	Количество	Комментарий
Руководитель проекта	60 – 80 тыс. руб.	1	Привлекается также для продаж услуг
Программист 1С (система «Регистратура»)	50 – 60 тыс. руб.	1	

Программист 1С (система «МИС»)	50 – 60 тыс. руб.	1	
Специалист по внедрению	40 тыс. руб.	1	Количество зависит от количества одновременно осуществляемых проектов
Специалист по технической поддержке	30 тыс. руб.	1	Количество зависит от количества проектов, переданных в промышленную эксплуатацию. Изначально не нужен.

Трудозатраты каждого из сотрудников зависят от следующих параметров проекта:

- какие системы внедряются;
- требуемая степень доработки систем;
- какими силами осуществляется внедрение (нашими или разработчика);
- наличие руководителя проекта со стороны заказчика.

Возможные объекты автоматизации: поликлиники, стационары, специализирующиеся на профосмотрах и медицинских комиссиях, салоны красоты.

На основании проведенной оценки трудовых резервов служб и подразделений ООО «Уральская консалтинговая компания», в целом, можно сделать вывод, что в компании нет внутренних трудовых резервов, которых можно было бы задействовать на оказании дополнительных услуг.

3.2 Управление операционными рисками ООО «Уральская консалтинговая компания» на основе системы бюджетов

Консалтинговые компании, как и все организации, занимающиеся различными видами деятельности не лишены определенных рисков. Но, доходности без риска не бывает, поскольку доходность является платой за риск.

Проанализировав деятельность ООО «Уральская консалтинговая компания», а также выполнив опрос топ-менеджеров холдинга, автором идентифицированы следующие операционные риски, присущие деятельности компании (рисунок 20).



Рисунок 20 - Структура операционных рисков ООО «Уральская консалтинговая компания»

На основании проведенных опросов и расчетов сформирована структура операционных рисков ООО «Уральская консалтинговая компания». Был проведен расчет совокупного годового дохода ООО «Уральская консалтинговая компания» от услуг бухгалтерского и налогового консалтинга. Выработка на одного сотрудника бухгалтерской службы составила 996 тыс. руб. в год, что сопоставимо с лидером консалтинга, тем самым у ООО «Уральская консалтинговая компания» есть возможность занять лидирующее положение на местном рынке консалтинга. Для того, чтобы закрепиться на рынке консалтинга и удержать стабильное положение у ООО «Уральская консалтинговая компания» нет возможности допускать ошибки, так как рынок консалтинга в Челябинске очень конкурентен. В перечень самых распространенных видов риска входят риски, связанные с низкой квалификацией персонала, ведь этот риск повышает риск ошибок. На основании проведенного тестирования бухгалтеров можно сделать вывод, что профессиональный уровень бухгалтеров соответствует занимаемым должностям, но протестирована лишь часть сотрудников всего 12% (5 человек из 41), соответственно риск ошибок остается очень велик.

Так же в перечень персональных рисков входит риск нехватки квалифицированного персонала, что как следствие может вызывать риск отказа клиентов от заказов или задержки выполнения заказов и потерю клиентов.

Риск неоплаты за оказанные услуги приводит к росту дебиторской задолженности и как следствие отсутствием денег на расчетном счете. Из-за отсутствия денежных средств на расчетном счете нет возможности в полном объеме платить по обязательствам перед налоговыми органами, что приводит к пеням и штрафам.

Проблемы с согласованием стоимости услуг очень часто возникает у ООО «Уральская консалтинговая компания» с предприятиями холдинга, что также тормозит все процессы и отнимает много времени.

Информационные риски могут нанести достаточно существенный вред компании. Но в ООО «Уральская консалтинговая компания» данный вид рисков пока не фиксируется поэтому рассчитывать влияние этого риска в данном исследовании не будем. Можно выделить один из возможных информационных рисков в ООО «Уральская консалтинговая компания» – это риск некорректности работы систем и отказ в работе систем. Например, отдел по автоматизации бизнес-процессов ежедневно занимается поддержкой вновь введенной программы – медицинская информационная система, в которой электронно врачи записывают на прием пациентов и ведут карты болезней. В случае некорректности или отказа в работе систем медицинский центр понесет колоссальные убытки.

Выявив присущие ООО «Уральская консалтинговая компания» операционные риски переходим к следующему этапу – составление карты рисков (рисунок 21).

Обобщенная карта рисков составлена на основании опроса руководителей (топ-менеджеров компании). Карта рисков отражает мнение руководящего состава компании о рисках и их значимости, а также первоочередные задачи по управлению этими рисками. С помощью карты рисков существует возможность выявить критические риски.



Рисунок 21 – Карта операционных рисков ООО «Уральская консалтинговая компания»

В зону критического риска ООО «Уральская консалтинговая компания» попали следующие виды рисков:

- низкая квалификация персонала;
- нехватка квалифицированных специалистов;
- риск неоплаты за оказанную услугу – оказание услуги неплатежеспособным предприятиям.

Следующим этапом следует разработать процесс управления и минимизации операционных рисков ООО «Уральская консалтинговая компания».

Риски, связанные с квалификацией персонала.

С целью минимизации рисков, связанных с квалификацией персонала, рекомендованы следующие мероприятия:

- страховать профессиональную ответственность сотрудников;

- ежегодно проводить оценку профессионального уровня работников всех подразделений ООО «Уральская консалтинговая компания» путем аттестации.

1. Страхование профессиональной ответственности предназначено для защиты имущественных интересов, связанных с возможным возмещением вреда третьим лицам, для лиц, занимающихся индивидуально профессиональной деятельностью.

Объектом страхования является имущественный интерес физического лица-профессионала, связанный с возможным возникновением ущерба у потребителя услуги, оказываемой профессионалом, вследствие каких-либо упущений, недосмотров, неосторожности и других неумышленных действий в отношении лиц, которому оказываются услуги. При этом необходимым условием страхования является то, что профессионал обладает необходимыми знаниями, компетенцией для данного вида деятельности и относится к своим обязанностям добросовестно. Подтверждением уровня квалификации является наличие необходимых для занятия, тем или видом профессиональной деятельности документов: дипломов, сертификатов.

Заключение договора страхования профессиональной ответственности позволяет переложить ответственность за возмещение ущерба на страховую компанию [24].

В среднем, стоимость услуг страхования профессиональной ответственности стоит 100 – 150 тыс. руб. в год [31].

Сумма штрафа в налоговом органе за одну ошибку составляет от 2 до 3 тыс. руб. [32]. Эти суммы незначительные, но, если взглянуть с другой стороны, что данные ошибки могут привести к оттоку клиентов. В данном случае, потери компании будут в разы выше.

Предположим, что у ООО «Уральская консалтинговая компания» заключен договор на услуги бухгалтерского сопровождения с крупной сторонней компанией. Сумма выручки по данному договору в год составит 2 400 тыс. руб. В случае грубой ошибки, данная компания расторгнет договор с ООО «Уральская консалтинго-

вая компания». Во-первых, ООО «Уральская консалтинговая компания» потеряет крупного заказчика и стабильный доход. В данном расчете предусмотрено, что заказчик заключил договор только на один вид услуг, если договор был бы на комплекс услуг, сумма потерь была бы еще выше.

Как показывает практика, наличие страховки положительно влияет на имидж организации и дает конкурентные преимущества на рынке[33].

В Таблице 31 представлены примерные страховые ставки и коэффициенты для расчета суммы страховой премии в год.

Таблица 31 – Примерные страховые ставки и коэффициенты

Страховая сумма, тыс. руб.	Базовый тариф, %	Поправочный коэффициент	Сумма страховой премии в год, тыс. руб.
от 300 до 3000	от 0,3% до 3%	1	от 27 до 90
от 3 000 до 5 000	от 3% до 5%	0,6	от 54 до 150
от 5 000 до 10 000	от 5% до 10%	0,4	от 100 до 400

Источник: портал «Профстрахование 24» [31].

Рассчитаем сумму ущерба от риска ошибок персонала и сумму страхового возмещения (таблица 32).

Профессиональная ответственность застрахована, исходя из суммы заключенных договоров на 2017 г.- 91 167 тыс. руб., на условиях выплаты страхового возмещения в размере 70% причиненного убытка при наступлении страхового случая. Предположим, что фактический риск ошибок составит 2,5 % от суммы заключенных договоров.

Сравним суммы страховой премии, суммы ущерба и суммы страхового возмещения (таблица 32).

Таблица 32 – Расчет суммы ущерба от риска ошибок персонала

Наименование показателя	Пример для расчета	Сумма, тыс. руб.
Сумма ущерба	$91\,167 * 2,5\% = 2\,279$	2 279
Сумма страхового возмещения	$2\,279 * 70\% = 1\,595$	1 595

Таблица 33 – Таблица сравнений сумм страховой премии, суммы ущерба и суммы страхового возмещения

Сумма страховой премии, тыс. руб.	Сумма ущерба, тыс. руб.	Сумма страхового возмещения, тыс. руб.
90	2 279	1 595

2. По результатам аттестации сотрудники с низкими показателями должны быть направлены на обучение и переаттестацию. Проведение обучения для сотрудников – это необходимость, тем более для такой сферы деятельности как консалтинг. В настоящее время процесс по проведению ежегодной аттестации сотрудников нестабилен. Аттестация была проведена пробно один раз только для сотрудников бухгалтерской службы.

Для проведения аттестации будет создана аттестационная комиссия: председатель комиссии – генеральный директор ООО «Уральская консалтинговая компания», заместитель председателя аттестационной комиссии – сотрудник отдела кадров; руководитель направления, сотрудника которого будут аттестовать, секретарь комиссии. Руководитель направления консалтинга должен разработать задание позволяющее оценить профессиональные знания сотрудника. Оценивать знания сотрудников с помощью тестовых заданий ООО «Уральская консалтинговая компания» считает некорректно, так как тесты дают неправильную оценку профессионального уровня сотрудников, и предлагает ввести в качестве оценки кейсы с реальными ситуациями, которые происходят в компании в течение года.

Бизнес развивается, конкуренция растет и задача любой компании – не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников.

Риски, связанные с нехваткой квалифицированных специалистов.

На основании проведенной оценки резервов компании, следует, что для реализации заявленной стратегии в настоящее время у ООО «Уральская консалтинговая компания» недостаточно квалифицированных специалистов. При формировании бюджета на следующий период в стратегическом плане развития предполагалось,

что для получения планируемой выручки ООО «Уральская консалтинговая компания» должна принять в штат дополнительных специалистов. Если данное условие не реализуется, выручка останется на прежнем уровне, ООО «Уральская консалтинговая компания» недополучит в среднем около 30 млн. руб. (таблица 34).

Для этого менеджер по персоналу должен активно начать работу по подбору квалифицированного персонала. Но главной задачей является удержать квалифицированный персонал.

Таблица 34 – Расчет суммы потерь от риска, связанного с нехваткой квалифицированного персонала.

№ п/п	Наименование	2017г.	2018г.	2019 г.	2020г.	Средний показатель
		План	План	План	План	
1.	Выручка от текущей деятельности по внешним заказчикам	11 596	20 872	35 486	54 242	30 549
1.1.	Бухгалтерское сопровождение	10 043	18 077	30 730	46 096	26 237
1.2.	Кадровое делопроизводство	275	495	743	1 114	657
1.3.	Автоматизация бизнес-процессов	1 042	1 876	3 376	6 077	3 093
1.4.	Юридическое сопровождение	236	425	637	956	564

Риски, связанные с предприятиями холдинга.

У ООО «Уральская консалтинговая компания» на обслуживании (оказание услуг ведения учета) находится около 80 предприятий холдинга. Часть из них – неплатежеспособные организации, из-за которых у ООО «Уральская консалтинговая компания» возникает упущенная выручка.

С целью определения суммы, упущенной выручки был произведен расчет затрат на оказание услуг предприятиям холдинга по направлениям, на основании которого общая сумма затрат компании на ведение учета для нужд холдинга составила 4 000,0 тыс. руб./год (таблица 35).

С учетом недополученной прибыли, исходя из цен на аналогичные услуги, внешних организаций рассчитана сумма упущенных доходов. Она составила 5 200 руб./год, что на 30% выше, чем ООО «Уральская консалтинговая компания» выставляет внутренним заказчикам.

Такая ситуация ухудшает финансовую отчетность компании, следовательно, и финансовые показатели, которые служат для оценки деятельности менеджеров и используются в целях мотивации. Поэтому нами предложен вариант компенсации издержек ООО «Уральская консалтинговая компания» за счет средств собственника бизнеса, путем исключения суммы упущенной выручки из суммы по дивидендам к выплате.

В целях правильной оценки эффективности деятельности руководителей ООО «Уральская консалтинговая компания» и эффективной мотивации нами предложено составлять для этих целей управленческую отчетность (фактический бюджет), в которой была бы учтена упущенная величина выручки.

Таблица 35 – Затраты ООО «Уральская консалтинговая компания» на ведение учета для предприятий холдинга

Контрагент	Направления деятельности			
	БУ услуги	Юр. услуги	ИТ услуги	Автоматизация бизнес-процессов
ЕСК ООО	72,0	-	-	-
МедРесурс ООО	-	-	-	24,0
ПРОМЫШЛЕННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ООО	155,6	93,0	-	-
ПрофМедиа	-	-	694,8	24,0
Сила Ветра ООО	110,3	-	-	-
СП Отель ООО	162,2	-	-	-
Урал Бокс Промоушен	64,0	-	-	-
УралПрайм	122,8	-	-	-
ЦЕНТРОРЕСУРС ООО	414,3	-	-	-
ЧелябЭкспоЦентр	59,2	-	-	-
Экспресс Импорт ООО	158,3	-	-	-
ВМК	77,2	-	-	-
Бокс против наркотиков	29,8	-	-	-
Мит трейд	33,3	-	-	-
Фонд Люди Урала	118,3	246,0	-	-
СоюзПромЗащита	369,6	-	-	-

Продолжение Таблицы 34

Контрагент	Направления деятельности			
	БУ услуги	Юр. услуги	ИТ услуги	Автоматизация бизнес-процессов
ИП Вайштейн Е.Е	13,2	-	-	-

ИП Вайштейн Е.А	-	93,0	-	-
ИП Циулина	8,5	-	-	-
ИП Романов	8,5	-	-	-
Промстрой Инвестиции	26,7	-	-	-
Алгоритм	55,6	-	-	-
Финанс-Ресурс	54,5	-	-	-
Капитал	60,0	-	-	-
ФЛ	526,1	125,2	-	-
Расходы на обслуживание предприятий холдинга, тыс. руб./ год	2 700,0	557,2	694,8	48,0
Общая сумма на обслуживание предприятий холдинга по всем направлениям, тыс. руб./ год	4 000,0			

Также есть предприятия холдинга, которые не платят ООО «Уральская консалтинговая компания» за оказанные услуги (даже при наличии заключенного договора), тем самым увеличивая дебиторскую задолженность. И это не мелкие предприятия, а достаточно крупные, которые могли бы принести ООО «Уральская консалтинговая компания» весомую часть выручки. Из-за отсутствия денежных средств на расчетном счете фискальные органы часто выставляют ООО «Уральская консалтинговая компания» неустойки в виде штрафов, пеней по неоплате налогов. Общая сумма фактически потерянных денежных средств для холдинга на оплату штрафов и пеней составила 240 тыс. руб./год – это только по одному предприятию из восьмидесяти.

Также существует проблема с согласованием стоимости оказываемых услуг с предприятиями холдинга, что отрицательно сказывается на финансовой деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания», т.к. за данными предприятиями закреплены сотрудники и ООО «Уральская консалтинговая компания» несет расходы на их содержание, но выручки их работа не приносит. Данных сотрудников можно было бы задействовать на оказании услуг сторонним организациям и тем самым окупать затраты на их содержание и получать прибыль. Общая сумма расходов в год по данным предприятиям составляет 2 400 тыс. руб.

С целью минимизации данных рисков можно воспользоваться услугами медиатора по урегулированию претензий внутри холдинга.

Медиация – внесудебный (добровольный) способ разрешения конфликтных ситуаций путем переговоров между участниками спора под руководством Медиатора (нейтрального посредника). Медиатор – не судья и не арбитр, он не принимает решений относительно спора, его задача состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам найти взаимовыгодный компромисс.

Сферы применения бизнес-медиации:

1. Споры с постоянными и иными значимыми деловыми партнерами (заказчиками, подрядчиками, покупателями, поставщиками), т.е. в случае, если стороны заинтересованы в продолжении сотрудничества и им важно сохранить коммерческие отношения.

2. Внутрикорпоративные споры, в которых существенную роль играют личные отношения сторон конфликта:

- конфликты между акционерами (участниками) компании;
- конфликты между топ-менеджерами (участниками) компании;
- споры при разделе компании или выходе акционера (участника) из бизнеса.

3. Споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью.

4. Конфликты с возможными конкурентами.

5. Коллективные трудовые споры[27].

Условия, при которых следует прибегать к медиации в бизнесе:

- если спорный вопрос необходимо решить в короткий срок;
- если стороны заинтересованы в конфиденциальности переговоров;
- если при решении вопроса следует принимать во внимание не только требования законодательства, но и возможности сторон;
- если стороны заинтересованы в сохранении партнерских отношений;

Результаты, которые можно добиться с помощью бизнес-медиации:

- понимания своих интересов и интересов второй стороны;
- определение «поля» переговоров;

- достижения согласия;
- выработка плана реализации достигнутых договоренностей;
- разработка принципов дальнейшего сотрудничества.

В среднем услуги медиатора расцениваются, как 1% от суммы спора. В нашем случае, сумма спора составляет 6 400 тыс. руб./год (2 400 тыс. руб. +4 000 тыс. руб.), соответственно, гонорар медиатора составит 64 тыс. руб. Из данного расчета следует вывод, что для холдинга более выгодно заключить договор с медиатором (64 тыс. руб.), чем платить штрафы и пени за неоплату налогов (240 тыс. руб.) – экономия составит 275%.

Эффект от внедрения системы управления рисками в ООО «Уральская консалтинговая компания» описан в Таблице 36.

Таблица 36 – Эффект от внедрения системы управления рисками ООО «Уральская консалтинговая компания»

№ п/п	Вид риска	Сумма потерь при наступлении рискового события (в проекции), тыс. руб.	Сумма расходов на мероприятия по предотвращению/исключению риска, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.
1	Риски, связанные с персоналом	32 600	150	- 32 450
1.1.	Риски, связанные с квалификацией персонала	2 400	150	- 2 250
1.2.	Риски, связанные с нехваткой квалифицированных специалистов	30 000	0	- 30 000
2	Риски, связанные с предприятиями холдинга	6 640	128	- 6 512
2.1.	Риск, неоплаты за оказанные услуги	4 000	40	- 3 960
2.2.	Риски, связанные с проблемами согласования стоимости договора оказания услуг	2 400	24	- 2 376
2.3.	Риск оплаты штрафов, пеней на налоги	240	64	- 176
ИТОГО:		39 040	278	- 38 762

Для реализации предложенных мероприятий, считаем необходимым предусмотреть в расходной части бюджета расходы на предложенные мероприятия, что

позволит снизить вероятность наступления рискового события, а также поможет исключить непредвиденные расходы.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления операционным может способствовать стабилизации финансового состояния компании (экономия 38 762 тыс. руб.), росту доходности, повышению уровня конкурентоспособности, снижению резервов капитала под операционный риск, что приведет к более корректному планированию. Помимо прямого влияния на прибыль/издержки компании, операционный риск воздействует на репутацию компании. Кроме того, качественное управление операционным риском способно благотворно повлиять на перспективы деятельности компании. Таким образом, формирование эффективной системы управления операционным риском становится неотъемлемой частью долгосрочной стратегии развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Регулирование операционного риска в настоящее время становится одним из важнейших факторов обеспечения стабильности работы организации. Основной целью регулирования риска является минимизация его отрицательного влияния на результаты деятельности организации. В настоящее время разработка систем оценки и мониторинга операционного риска во многих организациях находится в начальной стадии – многие организации только начинают применять инструменты регулирования данного риска, позволяющие строить процесс управления им.

В ходе данного исследования были рассмотрены задачи, связанные с:

- изучением теоретических основ управления операционными рисками предприятия: раскрытием определения операционного риска, его содержания и классификации;

- проведением анализа финансово-хозяйственной деятельности и выявлением резервов повышения эффективности деятельности организации;

- выявлением основных видов операционных рисков деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания», и предложением рекомендаций по снижению вероятности наступления рисков событий.

В процессе проведения исследования механизмов операционного риска, нами были предложены способы, помогающие выявить и снизить вероятность наступления рисков события, что поможет вывести организацию на новый уровень развития.

Результаты исследования состоят в следующем:

1. Выявлен перечень операционных рисков, присущих деятельности ООО «Уральская консалтинговая компания»;

3. Составлена карта операционных рисков с выделением зон критического риска;

4. Разработан процесс управления и снижения вероятности наступления рисков события для ООО «Уральская консалтинговая компания».

5. Рассчитана эффективность внедрения предложенных процессов.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия по внедрению управления операционными рисками на предприятии эффективна. Результат от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Уральская консалтинговая компания» может составить 38 762 тыс. руб. в год.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Брычкин, А.В. Кредитный риск как объект управления на предприятии/ А.В. Брычкин // Финансы и кредит. – 2002. – № 14 (104). – С 10-21.
2. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 512 с.
3. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
4. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие / Н.А. Рыхтикова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2009. – 240 с.
5. Яцентюк, В.Л. Выявление резервов эффективного развития и экономической устойчивости промышленного предприятия: автореф. дисс. канд. экон. наук / В.Л. Яцентюк. – Санкт-Петербург, 2009. – 20 с.
6. Савчук, В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 2-е изд. – М.: 2005. – 480 с.
7. Шаповалов, В.В. Управление рисками/ В.В. Шаповалов//Журнал «Финансовый Директор». – 2003. – Вып. – №9. – С. 15-21.
8. Рейтинг консалтинговых компаний Уральского регион/ Эксперт-онлайн/- http://expert.ru/ratings/table_64535/.
9. Рейтинг консалтинговых компаний Челябинска 2015/ Деловой квартал/- <http://chel.dk.ru/wiki/rejting-konsaltingovykh-kompaniy#h2-0/>.
10. Лукацкий, А.С. Операционные риски и угрозы системам финансовых структур/А.С. Лукацкий// Методический журнал «Расчеты и операционная работа в коммерческом банке». – 2005. – № 10. – С.125-131.
11. Профессиональный портал для риск-менеджеров «Рисковик». – <http://www.riskovik.com/riski/operacionnye/full/36/>
12. Бизнес- портал. - http://lancelotit.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=65.

13. Сервис публикации документов «Дост». <http://www.docme.ru/doc/188427/operacionnyye-riski>.
14. Румянцев, А.С. Операционный риск-менеджмент в банках/ А.С. Румянцев// Журнал «Финансовый Директор». – 2006 – 27 июня. – С. 12-17.
15. Батоврин, В.К. Толковый словарь по системной и программной инженерии / В.К. Батоврин // - М.: ДМК Пресс. – 2012. – 280 с.
16. Бондарчук, П.К. Организация управления операционным риском в коммерческом банке / Бондарчук П.К. // СПС «Консультант Плюс». - Управление в кредитной организации. – 2008. – №5.
17. Современная практика управления операционными рисками в финансовых организациях.– <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-69244.html>.
18. Миляев, П.В. Управление операционными рисками коммерческого банка/ П.В. Миляев // Журнал «Аудит и финансовый анализ» – 2010. – №5. – С. 1-3.
19. Финансовый риск-менеджер. – http://inec.ru/company/pressroom_/smi/smi07/uprisk.php?sphrase_id=188.
20. Васин, С.М. Управление рисками на предприятии/ С.М. Васин, В.С. Шутов// Управление рисками в банковской сфере – М., 2010. – 257 с.
21. Управление операционными рисками в банковской сфере. – http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_11/skurlatova.pdf.
22. Максимова, В.Л. Некоторые подходы к управлению операционным риском в коммерческих банках/В.Л. Максимова//Журнал «Банковское дело». – 2010. – № 3. – С. 31-37.
23. Портал «Сообщество и публикации». – <http://hr-portal.ru/article/obuchenie-personala-zachem-eto-nuzhno>.
24. Портал «StudFiles». – <http://www.studfiles.ru/preview/5645366/page:14/>.
25. Портал «Сообщество и публикации». – <http://hr-portal.ru/article/tekuchest-kadrov-prichiny-i-sledstvie-puti-vyhoda-iz-situacii>.
26. Портал «PRO – персонал». – <http://www.pro-personal.ru/article/584345-mojno-li-kontrolirovat-tekuchest-personala>.

27. Портал «Московская коллегия адвокатов». -<http://iskrina.ru/advokat-mediator>.
28. Жукова, Е.Ф. Банковское дело: учебник для вузов / Е.Ф. Жукова, Ю.А. Соколова – М.: Юрайт, 2012. – 591 с.
29. Портал «Ты можешь сам». – <http://www.tmsam.ru/professiya/vibiraem-professiyu/Novye-trebovaniya-k-rabotnikam.html>.
30. Бланк, И.А. Управление прибылью/ И.А. Бланк/ – Киев: 2-ое издание НИКА-ЦЕНТР, 2002. – 213 с.
31. Портал «Профстрахование 24». – <http://prostrahovanie24.ru/otvetstvennosti/strahovanie-professionalnoj-otvetstvennosti.html>.
32. Правовой портал. - <http://kgermak.ru/news.php?id=266>.
33. Портал «Клинеры РФ». – <http://cleaneri.ru/poleznosti/kliningovyibiznes/menedzhment-i-kachestvo-v-klininge/strahovanie-otvetstvennosti-v-sfere-uslug.html>.
34. Ханферян, В. Российский аудит/ В. Ханферян // Российская газета, Федеральный выпуск - № 6940 (72). – С. 27-39.
35. Рейтинг ИТ компаний Челябинска 2015/ Деловой квартал/- <http://chel.dk.ru/wiki/rejting-sistemnykh-integratorov>.
36. Лобанов, А.А. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / А. А. Лобанов А. В. Чугунова/ – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.
37. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Н.Г. Данилочкина – М.: Юнити, 2002. – 279 с.
38. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности/ Г.В. Савицкая – 7-ое издание Невское знание, 2002. – 536 с.
39. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский и управленческий учет/ М.А. Вахрушина - М.: 2007. – 570 с.
40. Волкова, О.Н. Управленческий учет/ О.В. Волкова / – Издательство Проспект, 2005. – 472 с.
41. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика/ В.В. Ковалев /- М.: 2-ое издание Проспект, 2007. – 1024 с.

42. Дранко, О.И. Финансовый менеджмент: технологии управления финансами предприятия/ О.И. Дранко/- М.:, 2014. – 351 с.

43. Мацоцкий, С.А. Аудит с петлей на шее/ С.А. Мацоцкий /Журнал «Коммерсант Деньги». – 2014 – № 16. – С. 66-75.

44. Пелюшкевич, М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ М.А. Пелюшкевич /-Санкт-Петербург:, 2012. – 184 с.

45. Российский рынок частной медицины 2012-2014/Выдержка из аналитического обзора «РБК». - [le/584345-mojno-li-kontrolirovat-tekuchest-personala](#).

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Организационная структура ООО «Уральская консалтинговая компания»

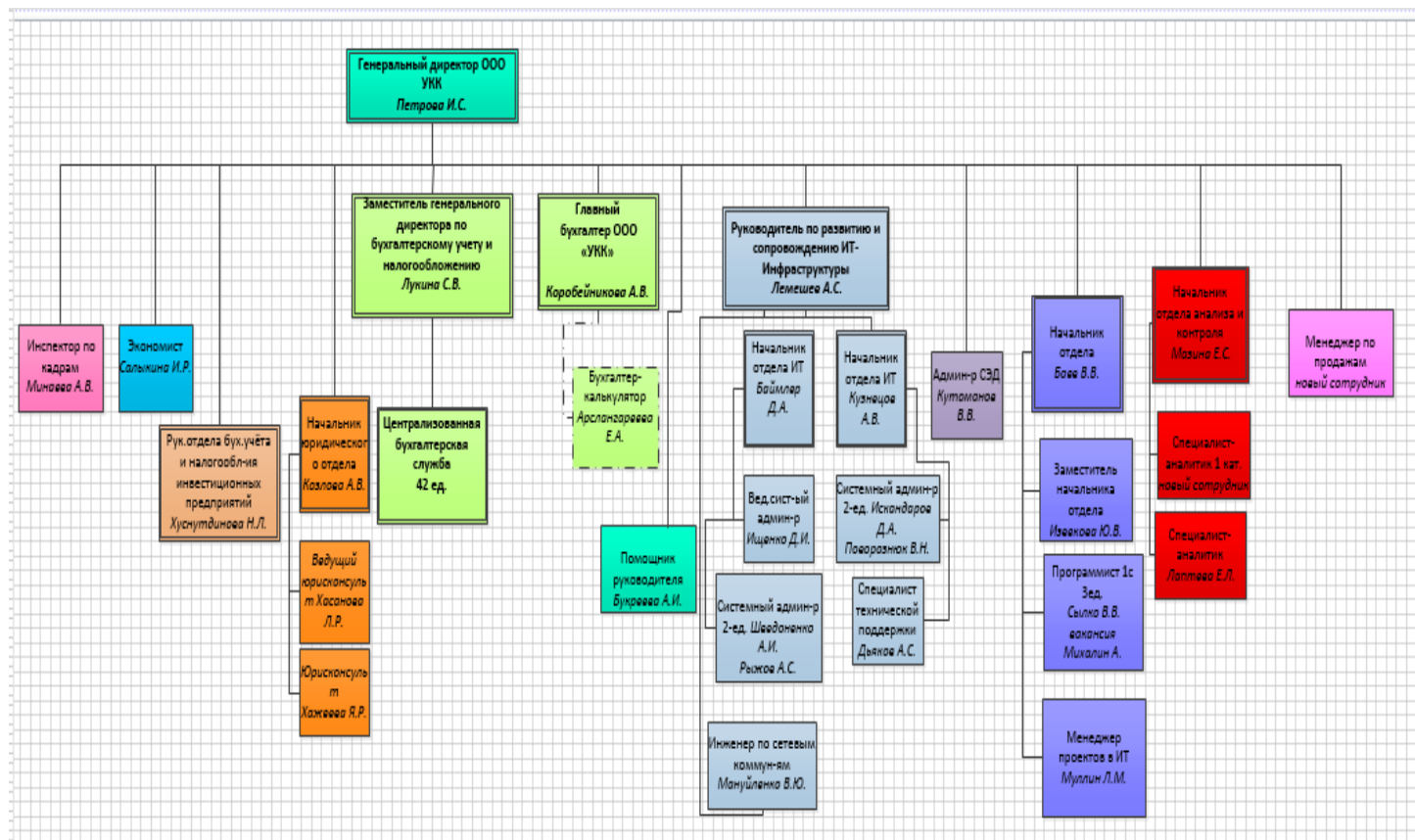


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Уральская консалтинговая компания»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Таблица Б 1. – Аналитический баланс

Показатели	Значение	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	470	79	52
	изменение, тыс. руб.	-	-391	-27
	изменение, %	-	-83,2%	-34,2%
	удельный вес, %	11,9%	1,7%	0,2%
Основные средства	значение, тыс. руб.	-	79	52
	изменение, тыс. руб.	-	+79	-27
	изменение, %	-	-	-34,2%
	удельный вес, %	-	1,7%	0,2%
Прочие внеоборотные активы	значение, тыс. руб.	470	-	-
	изменение, тыс. руб.	-	-470	-
	изменение, %	-	-100%	-
	удельный вес, %	11,9%	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	3 484	4 577	31 666
	изменение, тыс. руб.	-	+1 093	+27 089
	изменение, %	-	+31,4%	в +6,9 раза
	удельный вес, %	88,1%	98,3%	99,8%
Запасы	значение, тыс. руб.	59	293	-
	изменение, тыс. руб.	-	+234	-293
	изменение, %	-	в +5 раз	-100%
	удельный вес, %	1,5%	6,3%	-
Дебиторская задолженность	значение, тыс. руб.	2 420	3 508	8 042
	изменение, тыс. руб.	-	+1 088	+4 534
	изменение, %	-	+45%	+129,2%
	удельный вес, %	61,2%	75,3%	25,4%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	значение, тыс. руб.	-	500	23 000
	изменение, тыс. руб.	-	+500	+22 500
	изменение, %	-	-	в +46 раз

Показатели	Значение ¹	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	удельный вес, %	-	10,7%	72,5%
Денежные средства и денежные эквиваленты	значение, тыс. руб.	1 005	276	413
	изменение, тыс. руб.	-	-729	+137
	изменение, %	-	-72,5%	+49,6%
	удельный вес, %	25,4%	5,9%	1,3%
Прочие оборотные активы	значение, тыс. руб.	-	-	211
	изменение, тыс. руб.	-	-	+211
	изменение, %	-	-	-
	удельный вес, %	-	-	0,7%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	значение, тыс. руб.	2 637	475	2 414
	изменение, тыс. руб.	-	-2 162	+1 939
	изменение, %	-	-82%	в +5,1 раза
	удельный вес, %	66,7%	10,2%	7,6%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	значение, тыс. руб.	10	10	10
	изменение, тыс. руб.	-	-	-
	изменение, %	-	-	-
	удельный вес, %	0,3%	0,2%	<0,1%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	значение, тыс. руб.	2 627	465	2 404
	изменение, тыс. руб.	-	-2 162	+1 939
	изменение, %	-	-82,3%	в +5,2 раза
	удельный вес, %	66,4%	10%	7,6%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	значение, тыс. руб.	1 317	4 181	29 304
	изменение, тыс. руб.	-	+2 864	+25 123
	изменение, %	-	в +3,2 раза	в +7 раз
	удельный вес, %	33,3%	89,8%	92,4%
Заемные средства	значение, тыс. руб.	-	-	23 200
	изменение, тыс. руб.	-	-	+23 200
	изменение, %	-	-	-

Показатели	Значение ¹	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Заемные средства	удельный вес, %	-	-	73,1%
Кредиторская задолженность	значение, тыс. руб.	1 317	4 181	6 104
	изменение, тыс. руб.	-	+2 864	+1 923
	изменение, %	-	в +3,2 раза	+46%
	удельный вес, %	33,3%	89,8%	19,2%
Актив/Пассив	значение, тыс. руб.	3 954	4 656	31 718
	изменение, тыс. руб.	x	+702	+27 062
	изменение, %	x	+17,8%	в +6,8 раза

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Таблица В 1 – Аналитический отчет о финансовых результатах

Показатели	Значение	2014 г.	2015 г.
Выручка	значение, тыс. руб.	18 755	26 236
	изменение, тыс. руб.	-	+7 481
	изменение, %	-	+39,9%
Себестоимость продаж	значение, тыс. руб.	12 472	16 214
	изменение, тыс. руб.	-	+3 742
	изменение, %	-	+30%
Валовая прибыль (убыток)	значение, тыс. руб.	6 283	10 022
	изменение, тыс. руб.	-	+3 739
	изменение, %	-	+59,5%
Управленческие расходы	значение, тыс. руб.	7 615	7 272
	изменение, тыс. руб.	-	-343
	изменение, %	-	-4,5%
Прибыль (убыток) от продаж	значение, тыс. руб.	-1 332	2 750
	изменение, тыс. руб.	-	+4 082
	изменение, %	-	↑
Проценты к получению	значение, тыс. руб.	-	224
	изменение, тыс. руб.	-	+224
	изменение, %	-	-
Прочие доходы	значение, тыс. руб.	-	16
	изменение, тыс. руб.	-	+16
	изменение, %	-	-
Прочие расходы	значение, тыс. руб.	635	794
	изменение, тыс. руб.	-	+159
	изменение, %	-	+25%
Прибыль (убыток) до налогообложения	значение, тыс. руб.	-1 967	2 196
	изменение, тыс. руб.	-	+4 163
	изменение, %	-	↑

Продолжение Таблицы В 1

Показатели	Значение	2014 г.	2015 г.
Прочее	значение, тыс. руб.	-195	-257
	изменение, тыс. руб.	-	-62
Прочее	изменение, %	-	↓
Чистая прибыль (убыток)	значение, тыс. руб.	-2 162	1 939
	изменение, тыс. руб.	-	+4 101
	изменение, %	-	↑
Совокупный финансовый результат периода	значение, тыс. руб.	-2 162	1 939
	изменение, тыс. руб.	-	+4 101
	изменение, %		↑

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г 1 – Предприятия на бухгалтерском обслуживании в ООО «Уральская консалтинговая компания» на 01.01.2017 г.

№ п/п	Предприятие	Система налогообложения	ФИО бухгалтера	Возможность дозагрузки	Возможность задействовать на внешних заказчиков
1	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН	Гаврищук Л.В. – главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
2	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН			
			ИТОГО		
2	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Аврамчук Е.А. заместитель главного бухгалтера	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
3	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
4	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Коневникова И.Г. – бухгалтер по учету МПЗ	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
5	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
6	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Сухарева М.С. – бухгалтер по расчету с поставщиками и подрядчиками	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
7	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
8	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Путкова Е.С. – бухгалтер по расчету с персоналом по оплате труда	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
9	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
10	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Воеводина Н.А. – бухгалтер по учету операций реализации	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
11	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
12	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Первунецких А.С. – бухгалтер по учету операций реализации	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
13	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			

			ИТОГО		
14	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Себелева Н.Н. - бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
15	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
16	ООО АК «Чурилово»	ЕСХН	Гордеева М.С. – бухгалтер-кассир	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
17	АО «Тепличное хозяйство»	ЕСХН			
			ИТОГО		
18	ООО «Русские овощи»	ЕСХН	Нехаенко О.А. - оператор	Есть возможность дополнительно загрузить (на текущий момент загружена на 89%)	да
19	ООО МЦ Лотос	ОСН			
20	ООО «Управляющая компания Промышленные инвестиции»	УСН			
21	ООО «Промышленные инвестиции»	ОСН			
22	ООО Экспресс Импорт	ОСН			
23	ООО «Русские овощи»	ЕСХН	Груздева Ю.С. – бухгалтер по учету готовой продукции	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
			ИТОГО		
24	ООО «ГЗК Чурилово»	ОСН	Предеина Н.А. - заместитель главного бухгалтера	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
25	ООО «Инвест-Ресурс»	ОСН			
26	ООО «Агропарк Урал»	ОСН			
27	ООО ТД «Чурилово»	ОСН			
28	ИП Фрадкин	УСН 6%			
29	ООО «Русские овощи»	ЕСХН			
			ИТОГО		
30	ООО ТД «Чурилово»	ОСН	Кирина О.П. – главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
31	ООО «ГЗК Чурилово»	ОСН			
32	ООО «Русские овощи»	ЕСХН			

33	ИП Лицингер	УСН			
34	ИП Подгорбунских	УСН			
35	ИП Казак	УСН			
36	ИП Приданников	УСН			
37	ИП Похмурко	УСН			
38	ИП Батурин	УСН			
39	ООО «Агропарк Урал»	ОСН			
40	ИП Сергеева И.Г.	УСН 6%			
41	ООО «ИнвестРесурс»	ОСН			
42	ИП Лобанов	УСН 6%			
43	ИП Фрадкин	УСН 6%			
			ИТОГО		
44	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	УСН	Вернер Е. В. – главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
45	ООО «Сфера»	УСН			
			ИТОГО		
46	ООО «Сфера»	УСН	Коттова Е.В. – заместитель главного бухгалтера	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
			ИТОГО		
47	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	УСН	Бухтоярова Л.В. - бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
48	ООО «Сфера»	УСН			
			ИТОГО		
49	ЗАО ФСК «Западный луч»	ОСН	Шумилова Л.В. – главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
			ИТОГО		
50	ЗАО ФСК «Западный луч»	ОСН	Соболева О.В.– заместитель главного бухгалтера	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
			ИТОГО		
51	ООО Кирпичный завод «Урал Прайм»	ОСН	Чернышева А. Г. - заместитель главного бухгалтера	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
52	ООО «Хлебница»	УСН			

53	ООО МЦ «Лотос»	ОСН		рота	
54	ООО Лотос Уфа	ОСН			
ИТОГО					
55	ООО «Промстрой Инвестиции»	ОСН	Град А. В. – главный бухгал- тер	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
56	ООО «ЕСК»	ОСН			
57	ООО «Стройме- ханизация»	ОСН			
58	ООО «МедТехСт- рой»	ОСН			
ИТОГО					
59	ООО «Стройме- ханизация»	ОСН	Нигматулина Р.Р. - бухгалтер	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
ИТОГО					
60	ООО МЦ «Лотос»	ОСН	Статных Т.В.– главный бухгал- тер	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
61	ООО «Лотос Уфа»	ОСН			
62	ИП Горбач	УСН 6%			
63	ИП Замятина	УСН 6%			
64	ИП Выборная	УСН 6%			
ИТОГО					
65	ООО МЦ «Лотос»	ОСН	Сиври Л.П. – бухгалтер по расчету с персо- налом по оплате труда	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
66	ИП Дорохов	УСН			
67	ИП Коляда	УСН			
ИТОГО					
68	ООО «Стройме- ханизация»	ОСН	Рязанова Т.Р.- бухгалтер по расчету с персо- налом по оплате труда	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
69	ООО ЕСК	ОСН			
70	ООО Промстрой Инвестиции	ОСН			
ИТОГО					
71	ООО «Стройме- ханизация»	ОСН	Онищенко Ю.В. - бухгалтер	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
ИТОГО					
72	ООО «Парк Отель»	ОСН	Коробейникова А.В.- главный бухгалтер	Дозагрузка не- возможна, т.к. большой объем документообо- рота	нет
73	ООО «УКК»	УСН			
74	ИП Демидова Е.А.	УСН 6%			
75	ООО «ЭЙБИЭЙ»	ОСН			
76	ИП Антипина	УСН 6%			

	И.А.				
			ИТОГО		
77	ООО «Парк Отель»	ОСН	Арслангареева Н.В. – бухгалтер-калькулятор	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
			ИТОГО		
78	ООО «Промышленные инвестиции»	УСН	Астафьева О. С. – главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
79	ООО «Управляющая компания Промышленные инвестиции» Москва	УСН			
80	ООО «Экспресс Импорт»	ОСН			
81	Татем	УСН			
82	ООО «Сила Ветра»	УСН			
			ИТОГО		
83	ООО «Промышленные инвестиции»	УСН	Пугач Я.И.- главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
84	ООО «СП Отель»	ОСН			
85	Лизинг индустрия	ОСН			
86	ООО «Союзпромзащита»	ОСН			
87	ООО «Центрресурс»	ОСН			
88	ООО «Мит Трейд»	УСН 15%			
89	ООО «ВМК»	ОСН			
90	БФ «Люди Урала»	УСН 6%			
91	БФ Сергея Ванштейна	УСН 6%			
			ИТОГО		
92	ООО «Управляющая компания Промышленные инвестиции» Москва	ОСН	Есенькина Н.Г. - бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
93	ООО «Управляющая компания Промышленные инвестиции»	УСН			
94	ООО «СК Урал»	ОСН			
95	ООО «Экспресс Импорт»	ОСН			

96	ООО «Сила Ветра»	УСН			
97	ООО «Инвкст-Актив»	ОСН			
98	Татэм	УСН			
			ИТОГО		
99	ООО «Финанс-Ресурс»	ОСН	Федяева Н. Б. - главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
100	ИП Салтыков	УСН 6%			
101	ООО «МедИмпекс»	ОСН			
102	ООО ЧелябЭкспоцентр	УСН 6%			
103	ООО «Алгоритм»	ОСН			
104	ИП Труш А.К.	УСН 6%			
105	ИП Гельруд	УСН 6%			
106	ООО «Капитал»	ОСН			
107	ООО «ПрофМедиа»	УСН 6%			
108	ООО «УралБокс-промоушен»	УСН 6%			
109	Бокс Менеджмент	УСН 6%			
110	ЧОП «Ниолит»	УСН 6%			
111	ООО СК Юность Урала	ОСН			
112	ООО ЕСК-Проект	УСН			
113	ООО Эксперт-Проект	УСН			
114	ИП Романов	УСН			
115	ИП Маршал	УСН			
116	ИП Жуков	ОСН			
117	ИП Друбина	УСН			
118	ООО Концепт-Строй	ОСН			
119	ИП Денисова	УСН 6%			
			ИТОГО		
120	ООО «Инвест-актив»	ОСН	Циулина Ю.Б. - главный бухгалтер	Дозагрузка невозможна, т.к. большой объем документооборота	нет
121	ИП Фрадкин	УСН			
122	ИП Вайнштейн Е.А.	УСН 6%			
123	ИП Вайнштейн Е.Е.	УСН 6%			
124	ИП Циулина А.	УСН			
125	Блок ФЛ	УСН			
127	ООО СК Урал	ОСН			

ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

Таблица Д 1 – Предприятия на ИТ обслуживании в ООО «УКК» на 01.01.2017 г.

№ п/п	Предприятие	ИТ Сервис	Должность	Возм-ть до-загрузки
1	2	3	4	5
1	ООО Агрокомплекс «Чурилово»	Обслуживание оборудования; телекоммуникации и связь; доступ в Интернет; электронная почта; администрирование рабочих станций; обслуживание 1С; специальное программное обеспечение	Руководитель по развитию ИТ; начальник отдела; 4 системных администратор	невозможно
2	ООО «Западный луч Девелопмент»			
3	ООО «ЕСК - Проект»			
4	ООО КЗ «Афина»			
5	ООО «АЭС-Инвест»			
6	ООО «Инвест-Ресурс»			
7	ООО МЦ «Лотос»			
8	ООО ЧОП «Ниолит»			
9	ООО «ЗЗМК»			
10	ООО «ОЗМК»			
11	ООО «Парк отель»			
12	ООО «Тепличное хозяйство»			
13	ООО «УКПИ»			
14	ООО «Профмедиа»			
15	ООО «Промтрубинвест»			
16	ООО «Русские овощи»			
17	ООО «Строймеханизация»			
18	ООО «Сфера»			
19	ООО "Энергия"			
20	ООО "ЮжУралВодоканал"			
21	ООО СП Отель			
22	ООО «Концепт строй»	Интернет (Wi-Fi); телевидение; Телефония	Руководитель по развитию ИТ; начальник отдела; системный администратор	невозможно
23	VIP объекты			
24	ООО Агрокомплекс «Чурилово»	Ведение ИТ проектов	Руководитель по развитию ИТ; Руководитель проектов автоматизации	невозможно
25	ООО «Центроресурс»			
26	ООО УК "ИК Западный луч"			
27	ООО УК «Промышленные инвестиции»			
28	ЗАО ФСК «Западный Луч»			
29	ООО МЦ Лотос			
30	ООО «АЭС Инвест»			

ПРИЛОЖЕНИЕ Е.

Таблица Е 1 – Оценка резервов юридической службы

№ п/п	Предприятие	ФИО юриста	Краткий функционал	Возможность дозагрузки
1	2	3	4	5
1	ООО «Спортклуб «Урал»	Козлова А.В. – начальник юриди- ческого отдела	Сопровождение теку- щей деятельности предприятия	Догрузка невозможна, т.к. большой объем доку- ментооборота
2	Фонд СЕ			
3	Благотворительный Фонд Люди Урала			
4	УК "Промышленные инве- стиции" ООО			
5	ООО «УКК»			
6	Парк Отель	Хасанова Л.Р. – ведущий юрист- консульт	Договорная, претен- зионная работа, су- дебные дела и испол- нительные производ- ства, подготовки и со- гласование ЛНА	Догрузка невозможна, т.к. большой объем доку- ментооборота
7	ЦентроРесурс			
8	УК "Промышленные инве- стиции" ООО			
9	ЧелябЭкспоЦентр			
10	ИП Гельруд			
11	Татэм			
12	СП Отель	Зайнуллина Е.Р.- юристконсульт	Договорная, претен- зионная работа, су- дебные дела и испол- нительные производ- ства, подготовки и со- гласование ЛНА	Догрузка невозможна, т.к. большой объем доку- ментооборота
13	Урал Прайм			
14	Лизинг Индустрия			
15	ЭйБиЭй			
16	СК ЮУ			
17	ИП ВЕА			
18	СП Отель			
19	ИнфоСервис			
20	ИП Демидова			
21	Промышленные инвестиции			
22	Новый поток			

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.

Таблица Ж 1 – Оценка трудовых ресурсов, необходимых для внедрения медицинской информационной системы

№ п/п	Стадия	Вариант «min.»		Вариант «max.»	
		Участники со стороны Исполнителя	Ответственные со стороны Заказчика	Участники со стороны Исполнителя	Ответственные со стороны Заказчика
1.	Разработка Функционального задания		Руководитель проекта	Руководитель проекта	Участники проектной группы
2.	Проработка и заключение Договора	Руководитель проекта	Руководитель проекта	Руководитель проекта	Юрист
3.	Разработка Технического задания			Руководитель проекта Специалист по внедрению 2 Программиста 1С	Участники проектной группы
4.	Проработка и заключение Дополнительного соглашения на Реализацию Системы			Руководитель проекта	Юрист
5.	Доработка «Регистратуры»			Программист 1С	
6.	Доработка Модуля обмена ЛИС-МИС			Программист 1С	
7.	Доработка МИС				
7.	Модификация ПП «1С: Больница» в части «Интеграция с Регистратурой»			Программист 1С	
7.	Модификация ПП «1С: Больница» в части «Интеграция с ЛИС»			Программист 1С	
	Модификация ПП «1С: Больница» в части «Электронная медицинская карта»			Программист 1С	
7.	Разработка инструкций. Настройка шаблонов протоколов	Специалист по внедрению	Руководитель проекта	Специалист по внедрению	Участники проектной группы
8.	Приемка работ				
8.	Обучение пилотной группы	Специалист по внедрению	Руководитель проекта	Специалист по внедрению	Пилотная группа

Продолжение Таблицы Ж 1

8.	Приемочные испытания пилотной группой	Специалист по внедрению	Руководитель проекта	Специалист по внедрению	Пилотная группа
8.	Устранение выявленных замечаний	Руководитель проекта Специалист по внедрению Программист 1С		Руководитель проекта Специалист по внедрению 2 Программиста 1С	
9.	Опытная эксплуатация				
9.	Проведение опытной эксплуатации	Специалист по внедрению	Руководитель проекта	Специалист по внедрению	Ответственное лицо
9.	Устранение выявленных замечаний	Руководитель проекта Специалист по внедрению Программист 1С		Руководитель проекта Специалист по внедрению 2 Программиста 1С	
	Промышленная эксплуатация	Специалист по техподдержке	Руководитель проекта	Специалист по техподдержке	Ответственное лицо