

УДК 340.1

Гайфулина Надежда Петровна, Лёзина Юлия Харисовна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Инструменты менеджмента как составляющая системы контроллинга организации

Компании в своих управленческих решениях должны учитывать возможные угрозы, способные помешать реализации планов предприятия. Каждая ситуация несет новые возможности, которые необходимо своевременно рассмотреть и применить. Создать систему раннего предупреждения целесообразнее всего в системе контроллинга предприятия, инструменты которого как нельзя лучше будут способствовать ее развитию и совершенствованию.

Ключевые слова и словосочетания: *риск-менеджмент, риски, шансы, этапы организации, система раннего предупреждения, управление рисками, области наблюдения.*

Внутрифирменные решения основываются на информации о потенциальных отклонениях от поставленных целей. По отдельным запланированным показателям и особенно их возможным отклонениям принимаются решения относительно того, насколько они подвержены воздействию разнообразных рисков. Укрупнение рынков капитала затронуло практически все регионы страны и явилось причиной того, что все средние и малые предприятия свою хозяйственную деятельность осуществляют в условиях возникновения новых возможностей и рисков. На многих предприятиях оценка влияния рисков базируется на интуитивном мнении работников, принимающих участие в процессе бюджетирования.

Приоритетной задачей современного контроллинга становится систематический анализ рисков и шансов, имеющих значение для компании, другими словами, построение системы раннего предупреждения.

Система раннего предупреждения – это часть общей информационной системы, благодаря которой руководство компании получает сведения о потенциальных опасностях, идущих из внешней или внутренней среды самой компании, чтобы своевременно реагировать на них соответствующими мероприятиями. Если дополнительно к предоставлению данных о возможных опасностях информационная система будет обладать возможностями распознавать открывающиеся шансы или позитивные возможности, то речь пойдет уже о системе раннего предупреждения.

В нормативных актах стран Европейского союза имеются требования к разработке компаниями адекватных систем управления рисками. Так, согласно Закону о контроле и прозрачности в хозяйственной сфере, действующему в Германии с 2008 года, все акционерные общества обязаны самостоятельно разработать и внедрить систему риск-менеджмента. Однако следует учитывать, что система управления рисками в соответствии с требованиями того же законодательства должна учитывать только опасности (угрозы), а не шансы (выгоды) компании в сложившейся ситуации. В нормативных актах не содержится указаний на то, как должны быть построены системы управления рисками.

На практике компании выгодно построить систему «раннего распознавания», включающую построение системы риск-менеджмента и системы принятия управленческих решений по отношению к выявленным рискам. Спектр построения систем раннего предупреждения варьируется от самых простых систем, уже включенных в системы планирования компании, до сложных, базирующихся на интеграции риск-менеджмента в систему корпоративного управления компанией [1]. На таблице 1 представлена качественная эволюция риск-менеджмента в зарубежных компаниях.

Таблица 1

Уровни эволюции риск-менеджмента

Эволюционные уровни	Характеристики уровней	Сфера охвата работников
Уровень 1	Внутренний риск-менеджмент	Интуитивные действия отдельных работников
Уровень 2	Внешний простой риск-менеджмент	Определенный круг сотрудников и руководителей
Уровень 3	Внешний системный риск-менеджмент	Определенный круг работников с информированием всей компании
Уровень 4	Внешний и интегрированный в систему управления риск-менеджмент	Информирование и интеграция работников компании
Уровень 5	Система раннего предупреждения	Информирование и интеграция по всей компании

Для первого и второго уровней характерно отсутствие количественной оценки риска. Простая система риск-менеджмента сосредоточена в руках отдельного работника (чаще руководителя) и не предполагает моделирование влияния выявленного риска на плановые показатели прибыли.

Последующие уровни – это движение к полноценной системе раннего предупреждения, развернутой в системе контроллинга компании, где задействован практически весь ее персонал. Анализ рисков, планирование с учетом возможных рисков и мониторинг рисков являются неотъемлемой частью системы раннего предупреждения [2].

Процесс создания системы раннего предупреждения включает 5 организационных этапов:

1 этап: определение внешних и внутренних областей наблюдения.

2 этап: разработка индикаторов раннего предупреждения.

3 этап: определение (разработка) целевых показателей и интервалов отслеживания этих показателей.

4 этап: определение задач для центров обработки информации.

5 этап: формирование информационных каналов.

Цель первого этапа – классификация рисков для всех поставленных целей компании, прежде всего стратегических. Этот процесс достаточно сложный, поскольку существуют такие цели компании, в отношении которых возникающие риски не сразу видны. Примером подобных рисков могут быть политические, социальные и экологические риски [2]. Структурирование рисков должно соответствовать системе целей компании.

Так, все риски можно разделить на 2 категории:

1) инициированные внешней средой;

2) выявленные в рамках внутренних областей наблюдения.

Таблица 2

Внешние области наблюдения в системе раннего предупреждения компании

Область наблюдения	Характерные риски и новые возможности
Международная обстановка	Региональные конфликты и волнения, связанные с изменением хозяйственного баланса региона
Политико-правовая среда	Изменение и применение законов, ограничивающих или запрещающих бизнес (направление деятельности)
Экологическая среда	Влияние продуктов и методов их производства на окружающую среду. Деятельность населения. Информация о загрязнении окружающей среды
Социально-культурная среда	Изменение покупательной способности населения; численность и структура населения региона
Технологическая среда	Информация о возможных изменениях производственных технологий (вновь появившихся или имеющихся у конкурентов)
Структурное развитие региона	Инвестиционные тенденции как федерального значения, так и местного
Рынок капиталов	Индекс инфляции, обменный курс, банковские ставки по кредитам
Рынки сбыта, снабжения, труда	Объем спроса важнейших клиентов, ценовая и программная политика конкурентов; объем сырья на рынке; цены, условия поставщиков, требования профсоюзов в области защиты труда на региональном рынке

Риски, поступающие из внешней среды, настолько разнообразны, что их необходимо классифицировать по областям внешнего наблюдения (табл. 2).

Не менее важна классификация рисков (а значит, и возможностей) компании, выявленных во внутренней области. Если риски, поступающие из внешних областей, более унифицированы для всех предприятий региона, то внутренние риски более специфичны по содержанию [3]. Примеры классификации внутренних областей наблюдения приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Внутренние области наблюдения в системе
раннего предупреждения компании**

Область наблюдения	Характерные риски и новые возможности
План продаж	План в сравнении с предыдущими периодами, наиболее оптимальными планами; доля новых, растущих, прибыльных и стагнирующих продуктов собственного производства
Персонал	Уровень текучести кадров, уровень зарплаты по сравнению с конкурентами; показатели удовлетворенности работников
Оборудование	Износ оборудования, технологический уровень по сравнению с конкурентами; величина издержек на поддержание оборудования в рабочем состоянии
Прибыль и финансовое состояние компании	Балансовая прибыль, состояние денежного потока; оценка эффективности управления ресурсами, прибылью

Второй этап – разработка индикаторов раннего предупреждения требует опыта организации в сбалансированной системе показателей компании (BSC). Тот или иной вариант комбинации системы управления рисками и выявления новых возможностей и системы BSC выбирается в соответствии со спецификой конкретной компании, и цели такой комбинации должны быть прописаны до начала реализации системы раннего предупреждения. В этот этап включается анализ причинно-следственных связей между целями компании и выявленными рисками с построением причинно-следственной цепочки.

Таковыми индикаторами раннего предупреждения могут выступать:

- данные о поступлении заказов от определенных покупателей;
- снижение поставок от ключевых поставщиков;
- наметившиеся тенденции о ценах на рынках сырья (товаров);
- законодательные инициативы как регионального, так и федерального масштаба.

Третий этап является прямым продолжением этапа разработки индикаторов, поскольку оценить их влияние необходимо через количественный измеритель. Так как речь идет не об идентификации известных до сих пор источников опасности, то и измерители могут быть специальные. Если индикатором раннего предупреждения стали данные о снижении поставок от основного (ключевого) поставщика, то по этому наметивше-

муся риску необходимо выработать «пороговое значение» этого индикатора, другими словами, количественный измеритель, например количество поставок или общее поступление от данного поставщика. С целью противодействия риску компания может предпринять меры по снижению риска, чтобы не остаться без сырья (товара) в будущем. «Пороговое» значение определяет момент, с которого начинаются разработка мероприятий или реализация корректирующих мероприятий.

Четвертый этап предполагает построение центров первичной обработки поступающей информации, ведь выявление индикаторов рисков может осуществляться в разных сферах деятельности и на каждом уровне управления деятельностью. Периферийными элементами – датчиками, которые улавливают изменения индикаторов, могут быть сотрудники всех подразделений компании. В некоторых случаях целесообразны децентрализованная подготовка и оценка сигналов раннего предупреждения. В компаниях с функциональной организационной структурой задачи централизованной обработки информации раннего предупреждения можно возложить на отделы маркетинга или общефирменного планирования. В компаниях с дивизионной организационной структурой такие сигналы можно качественно обрабатывать сначала в рамках одного подразделения, а затем передавать в центральный информационный отдел, где сигналы, поступившие из внутренних и внешних источников, собираются воедино. Сведенная воедино информация позволяет разработать мероприятия для различных вариантов по разворачиванию событий. С точки зрения управления рисками выбирают мероприятия, которые ведут к снижению степени вероятности возникновения риска. Мероприятия превентивного характера с точки зрения управления рисками особенно эффективны, если их реализовывать своевременно.

На пятом, завершающем систему раннего предупреждения, этапе необходимо создать связь между системой раннего предупреждения и ее пользователями – руководителями всех уровней. Процесс создания такой связи реализуется через оперативную внутрифирменную отчетность. Особенностью системы отчетности является применение цветов окраски (в диапазоне цветов светофора или спектра цветов вообще) для анализируемых рисков, изменения рисков или благоприятного исхода с получением прибыли. Выделенные для целей обозначения цвета свидетельствуют о превышении установленного «порогового» значения и привлекают внимание менеджера к проблеме, препятствующей достижению целей.

В настоящее время сбор, документирование и обработку информации внутренних областей наблюдения можно организовать при помощи компьютерных программ. Предпосылкой для автоматизированной обработки информации является ее широкая стандартизация. Дальнейшая автоматизированная обработка информации, ориентированная на индикаторы при

заданных предельных (пороговых) значениях, дает возможность отслеживать эти изменения в автоматизированном режиме. Если значение определенного показателя-индикатора выходит за установленные границы, то руководству поступают предупредительные сигналы.

Процесс реализации мероприятий также может отражаться в системе внутренней отчетности, составленной в формате «план/отчет». Кроме того, ИТ-поддержка системы управленческой отчетности позволяет осуществлять фильтрацию информации для разных уровней управления или представлять данные с разной степенью детализации. Для сбора и обработки внешних областей системы раннего предупреждения можно использовать свободные формы управленческой отчетности, пример которой представлен в табл. 4.

Таблица 4

Отчетность для индикаторов раннего предупреждения

Дата:

Риск (фактор)	Впервые обнаружен (дата обнаружения)	Характеристика риска, критическое значение показателя	Вероятность наступления нежелательного события, %	Мероприятия менеджмента	Влияние на: (показатель)	
					текущий год	последующий год

Рассмотрим построение системы раннего предупреждения на примере группы сервисных центров г. Владивостока по ремонту бытовой техники мультисервисного типа с учетом особенностей их деятельности. Проанализируем наиболее типичные организации со сходными условиями работы и расположенные в центральной части г. Владивостока (Ленинский район) под общим названием ООО «Сервис-21 век», функционирующие в устоявшихся конкурентных позициях. На первом этапе выделим внешние и внутренние факторы, влияющие на финансово-хозяйственную деятельность организации (табл. 5).

При оценке внешних факторов, влияющих на деятельность сервисного центра, необходимо учитывать сильное влияние специфических рисков деятельности сервисных центров, характерных для данного сектора бизнеса.

Таблица 5

**Факторы, влияющие на деятельность сервисного центра
ООО «Сервис-21 век»**

Факторы	Виды рисков	Характеристика видов рисков
Внешние	Общэкономические	Состояние экономики (в том числе в мире), процентные ставки, фискальная политика, инфляция
	Отраслевые	Рынок и конкуренция, сезонность услуг, предпринимательский риск, состояние обслуживающего сектора экономики
	Нормативно-правовые	Система налогообложения, ее изменение; меры государственного регулирования
Внутренние	Индивидуальные	Организационная структура, цели и планы управления, источники и методы финансирования
	Производственные	Характер деятельности конкретной организации, местонахождение складов запасных частей, политика цен, основные поставщики, состояние информационных систем, структура долгов, система внутреннего контроля финансово-хозяйственной и управленческой деятельности
	Финансовые	Система прогнозирования доходов и финансовых потоков, финансовая самостоятельность в принятии управленческих решений, доступность кредитов

Можно выделить следующие особенности деятельности ООО «Сервис-21 век»:

1. В сфере оказания услуг необходимо учитывать, что сервисная фирма ведет свою деятельность, кредитуя всех своих заказчиков и партнеров. Фирма-производитель оплачивает гарантийный ремонт после его выполнения, получив отчеты сервисного центра за прошедший месяц и проверив их еще раз. Всегда существует вероятность того, что часть ремонтов не будет утверждена и, следовательно, оплачена сервисному центру по причине несоответствия номенклатуры и количества замененных запчастей дефекту, неправильно оформленной документации и т.п.

2. Для отрасли сервисного обслуживания и ремонта бытовой техники характерно влияние «отдаленного» спроса на услугу вследствие ее «вынужденного» характера. Другими словами, трудно предугадать, когда сломается техника и какой конкретно блок выйдет из строя. Это требует, в частности, коррекции традиционных методов при формировании маркетинговой политики и других финансовых аспектов.

3. Сервисное предприятие не имеет возможности создавать запасы готовой продукции для сглаживания сезонных колебаний спроса и предложения. Поэтому для обеспечения рыночной устойчивости необходимо:

наличие ликвидных активов (желательно в виде денежных средств), запасов запчастей или быстрооборачиваемой дебиторской задолженности.

Таблица 6

**Оценка величины рисков сервисного центра ООО «Сервис-21 век»
на 01.07.2011 г.**

Факторы	Характеристика фактора	Пояснения	Оценка надежности
Внешние	Развитие рынка сервисных услуг	Стабильное количество сервисных центров	Средняя
	Уровень ожидаемой конкуренции	Жесткая конкуренция отсутствует. ООО «Сервис-21 век» расположено в центре города	Средняя
	Законодательство	Порядок налогообложения постоянно меняется, но сервисный центр имеет квалифицированный отдел бухгалтерии	Средняя
Внутренние	Место расположения офиса и структурных подразделений	Централизованное, филиалов нет	Высокая
	Контроль со стороны собственников	Руководители являются собственниками	Высокая
	Налоговые платежи	Относительно небольшая величина налогов, квалифицированные бухгалтеры	Высокая
	Зависимость от покупателей	Широкий и устойчивый круг потребителей услуг центра	Высокая
	Зависимость от поставщиков запасных частей	Рынок поставщиков стабилен, но ограничен. Проявляется тенденция диктата цен со стороны двух из трех постоянных поставщиков	Низкая
	Подверженность к хищениям	Запчасти дорогостоящие и легкорезализуемы. Система наблюдения контролирует только перемещения крупной техники	Низкая
	Форма расчетов	Безналичная, небольшой объем – взаиморасчеты	Высокая
	Наличие собственных оборотных средств	В рамках планируемых показателей дебиторская задолженность контролируема	Высокая
	Квалификация персонала	Недостаток на рынке труда опытных профессионалов широкого профиля	Низкая

Источник: по данным группы организаций ООО «Сервис-21 век».

Основным источником информации для определения влияния внешних и внутренних рисков являются результаты анализа ситуации, в которой находится ООО «Сервис-21 век» в настоящий момент. В данном случае был применен метод экспертных оценок путем проведения обезличенного анкетирования управленческого и производственного персонала ООО «Сервис-21 век», а также анализ финансовых показателей деятельности за предыдущие полгода. Оценка величины рисков приведена в табл. 6.

По данным анализа и анкетирования установлено, внешние условия в целом не несут угроз сервисному центру. Деятельность центра направлена на широкий круг потребителей бытовой техники и в целом управленческая стратегия, направленная на переход от моносервисного обслуживания одной фирмы-производителя техники к мультисервисному обслуживанию, оправдывает себя в данном случае.

Внутренняя среда может оцениваться как малоэффективная по двум параметрам:

1. ООО «Сервис-21 век» ориентируется на широкий круг потребителей, но при этом высока зависимость от ограниченного круга поставщиков. Выявлена тенденция диктата цен. Угроза расхищения запасных частей вследствие низкой организации внутреннего контроля усугубляет возможный недостаток запасных частей.

2. Наименее эффективны системы стимулирования и социальной направленности управления персоналом. В дальнейшем это может привести к риску в стабильности кадров и, как следствие, качеству предоставляемых услуг. Вследствие отсутствия системы подготовки кадров для сферы бытового обслуживания через учебные центры г. Владивостока кадры готовит сам сервисный центр.

Второй этап работы системы раннего предупреждения заключается в разработке (применении) индикаторов раннего предупреждения. В данном сервисном центре разработан один индикатор раннего предупреждения по угрозе №1 – поставки запасных частей от основных поставщиков. Дополнительный показатель – тенденции о ценах на рынке запасных частей от независимых поставщиков – ООО «Сервис-21 век» вводит в связи с выявленными рисками и угрозами.

По угрозе № 2 в сервисном центре применяют индикатор сводной средней заработной платы, как в регионе, так и в системе обслуживания техники. На дату исследования рисков индикатор был определен как приемлемая заработная плата для ООО «Сервис-21 век» в размере выше средней на 20% по г. Владивостоку в данном секторе бытовых услуг.

Третий этап заключается в оценке влияния индикатора через количественный измеритель, выборе его «порогового» значения. Отклонения

«порогового» показателя системы раннего предупреждения от фактических величин на дату исследования приведены в табл. 7.

Таблица 7

Отклонения фактических показателей от «порогового» значения индикаторов раннего предупреждения ООО «Сервис-21 век»

Риски	«Пороговое» значение	Фактический показатель	Отклонение, %
Зависимость от поставщиков запасных частей	8 поставок в заявленном ассортименте (за месяц)	6 поставок в недостаточном ассортименте	25
Наметившаяся тенденция роста цен на рынке запасных частей	Рост по основным наименованиям запасных частей не более 0,5 – 1% в месяц на местных рынках	Рост цен по основным наименованиям на 8 -10% диктуемый поставщиками	8
Количество выявленных хищений запчастей (вынос работниками)	На сумму 50 рублей за месяц (1 запчасть)	На сумму 3 625 рублей (5 запчастей)	Значительное увеличение
Зарботная плата ремонтников (ремонт холодильников)	28 000 рублей в месяц	18 000 рублей в месяц	36

Источник: по данным ООО «Сервис-21 век».

Таким образом, можно сделать вывод о наметившейся угрозе по четвертому направлению. Если отклонения по наметившимся тенденциям изменения цен на рынке запасных частей еще необходимо отслеживать, то по остальным показателям необходимо разрабатывать и применять неотложные меры.

В данном случае в соответствии с четвертым этапом использовались цепочки данных как учетного характера, то есть показатели, формируемые системно в бухгалтерском учете, так и несистемного характера – путем анкетирования работников ООО «Сервис-21 век». В зависимости от характера угроз (рисков) могут быть построены различные цепочки поступления и обработки данных. Четвертый этап наименее подвержен какой-либо документации и зависит целиком от опыта контролера, занимающегося данной работой, а также от области исследования.

Пятый этап предполагает разработку и внедрение мероприятий по уменьшению или ликвидации выявленных рисков. С целью контроля над выполнением принятых управленческих решений можно применять формы учета как предложенные выше (табл. 8), так и более конкретизированные.

Характеристика внешних факторов, оказывающих негативное влияние на деятельность ООО «Сервис-21 век»

Дата исследования: на 01.07.2011 г.	Риски и мероприятия к ним
Вероятность наступления	20%
Характеристика риска	Внешний риск: - достаточна высока зависимость от поставщиков и фирм-производителей, оплачивающих гарантийные ремонты; - наметившаяся тенденция роста цен на рынке запасных частей в регионе поставок (г. Новосибирск)
Влияние риска на текущий год	Увеличение себестоимости оказываемых услуг на 5 – 10% по данным бухгалтерского учета
Влияние риска на последующий год	Увеличение себестоимости услуг на 30% и рентабельности организации без принятия мер при сохраненных темпах
Мероприятия	1. Исследовать ближний и дальний рынок на предмет возможных поставщиков, собрать информацию о деятельности поставщиков, проанализировать возможности сотрудничества. 2. Исследовать фирмы-производители на рынках, проанализировать необходимость деловых предложений
Шансы	Возможность замены поставщиков, нахождения новых деловых партнеров, открытия сопутствующих сфер бизнеса

Источник: по данным ООО «Сервис-21 век».

На каждую выявленную угрозу, а значит, и возможные шансы можно рекомендовать заполнение отдельной карточки. Как показал опыт центра «Сервис-21 век», мероприятия, заявленные в карточке, можно поставить на контроль исполнения, при необходимости включать графы «Ответственные исполнители» и «Дата завершения мероприятий». Целесообразно разделить риски на внешние и внутренние, разместив их также на отдельных карточках учета (табл. 9).

Таким образом, информация о возможностях и угрозах (шансах и рисках) документируется уже на ранних этапах. Как показывает опыт зарубежных компаний, интеграция системы раннего предупреждения в общую систему управления наиболее эффективна, если она будет напрямую связана со стратегическими целями компании. Кроме того, целесообразна интеграция системы раннего предупреждения с системой мотивации персонала и системой стратегического и оперативного планирования. Система контроллинга служит матрицей для организации основных аналитических систем, планирования, систем мотивации персонала, сбалансированной системы показателей и системы раннего предупреждения.

Характеристика внутренних факторов, оказывающих негативное влияние на деятельность ООО «Сервис-21 век»

Дата исследования: на 01.07.2011 г.	Риски и мероприятия к ним
Вероятность наступления	20%
Характеристика риска	Внутренний риск: - несоответствие (снижение) размера заработной платы ремонтников (ремонт холодильников), установленной на предприятии стратегии; - увеличение количества выявленных хищений запчастей (вынос работниками)
Влияние риска на текущий год	Увеличение затрат на приобретение запасных частей, возможные простои из-за их нехватки; влияние на планирование денежных потоков
Влияние риска на последующий год	Потеря квалифицированных работников и снижение качества ремонтов, потеря престижа фирмы
Мероприятия	1. Произвести оценку влияния увеличения заработной платы на себестоимость, соизмерить связь с производительностью и качеством услуг. 2. Выявить границы увеличения себестоимости без изменения показателя рентабельности. 3. Представить проект форм и системы оплаты труда в соответствии с выявленными рисками. 4. Разработать принципиально новую систему контроля движения запасных частей с представлением сметы расходов на ее внедрение
Шансы	Стабилизация обстановки в коллективе, возможность эффективного проведения корпоративных мероприятий, направленных на увеличение престижа ООО «Сервис-21 век» на рынке услуг

Источник: по данным ООО «Сервис-21 век».

1. Graef, J. Kogler. Risikomanagament S. Umsetzungim Mittelstand, in: Der Controlling Berater Heft, 6, 2001.

2. Астафурова И.С. Основные подходы к формированию портфеля стратегических альтернатив развития судоремонтного предприятия / И.С. Астафурова, П.С. Полищук // Ойкумена. Регионоведческие исследования: сб. науч. тр. – Находка. – 2011. – № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.ojkum.ru/arc/2011_02/2011_02_07.html.

3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.