

7.14. КОНТРОЛЛИНГ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ

Ховрин В.В., аспирант, кафедры торгового дела и товароведения

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербурга

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье обосновывается необходимость широкого применения функционала управления хозяйственными рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг на формализованной основе. Для достижения этой цели предлагается использовать контроллинг и внешний аудит. Раскрываются особенности организации аудита предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг.

Длительность экономической рецессии объективно способствует тому, что предприятия сферы услуг сталкиваются с новыми факторами рисками. Практика показывает, что многие из них к таким вызовам не готовы. Эта ситуация объясняется, по крайней мере, тремя причинами. Во-первых, управление хозяйственными рисками не является институциональной единицей менеджмента. Во-вторых, риски на процессном уровне в их предпринимательской деятельности, вследствие общности сервисных планов и не персонализации ответственности за выполнение частных бизнес-процессов, в должной мере не идентифицируются. В-третьих, личные суждения владельцев бизнеса в этой отрасли, которая преимущественно представлена микро- и малыми предприятиями, нередко обладают статусом единственного управленческого инструмента. Таким образом, функционал управления хозяйственными рисками используется далеко не в полной мере. Перспективы разрешения этой проблемы, по нашему мнению, следует рассматривать в контексте внедрения на предприятиях сферы услуг системы контроллинга и обращения к услугам специализированных аудиторских компаний.

В сфере услуг контроллинг сводится к планированию основных параметров инфраструктурной и сервисной деятельности, и контролю за ее исполнением путем фиксации отклонения фактических ее результатов от плановых значений. Функциональными объектами такого контроллинга обычно выступают:

- обслуживание потребителей;
- жалобы и претензии, выдвигаемые потребителями; продажи услуг;
- действия персонала, непосредственно, взаимодействующего с клиентами (в том числе разговоры по телефону и переговоры в форме личного делового общения);
- внутрифирменная деятельность на предприятии сферы услуг;
- логистическая операционная деятельность в сфере товароснабжения; маркетинговые мероприятия;

- финансовая деятельность; сервисные риски;
- инвестиционная деятельность.

Реализации концепции контроллинга в предпринимательской деятельности в сфере услуг препятствуют многие факторы, часть которых показана на рис. 1.

Категория «аудит» часто связывается с привлечением специалистов для проведения независимой экспертизы только финансовой отчетности. Однако под влиянием тотального внедрения стандартов ISO аудит все чаще используется для экспертизы внешними исполнителями организации предпринимательской деятельности. Аудит может выполнять две функции:

- оценка правомерности и правильности организации бизнес-процессов (предпринимательской деятельности);
- управленческое консультирование.

Различия между аудитом и контроллингом характеризует табл. 1.



Рис. 1. Факторы, препятствующие контроллингу предпринимательской деятельности в сфере услуг

Таблица 1

НАПРАВЛЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

№	Контроллинг	Аудит
1	Мониторинг и регулирование в реальном режиме времени параметров бизнес-процессов	Периодическая независимая оценка выполнения бизнес-процессов
–	Акцент на достоверности учетных данных о бизнес-процессах не делается	Оценка достоверности учетных данных о бизнес-процессах
2	Обеспечение достижения предпринимательской структурой корпоративных целей	Выявление нарушений в выполнении бизнес-процессов

В управлении хозяйственными рисками на предприятиях сферы услуг наиболее трудной задачей является оценка качества обслуживания клиентов, в основе которой лежит определение степени их удовлетворенности. Она одинакова сложна как для организации аудита качества их обслуживания, так для контроллинга их деятельности и консалтинга в этой области предпринимательства. Степень ее сложности приближается к максимуму, когда услуга являет-

ся только действием, т.е. не содержит вещественной составляющей (является полностью нематериальной). В рамках организации такой оценки с учетом требований стандартов **ISO** следует придерживаться инвариантного алгоритма действий, который иллюстрирует **SADT** – диаграмма (рис. 2) [2, 9].

Аудиторская деятельность сама может быть фактором риска. В теории ее организации это обстоятельство соотносится в первую очередь с понятием «существенность», т.е. наличием возможности выявить неправильные решения (ошибки) в отчетах, характеризующих предпринимательскую деятельность. Эта вероятность, как правило, соотносится с процедурами, которые используются при проведении рассматриваемого вида экспертизы. Однако не последнюю роль здесь играет и качество отчета, предоставляемого предпринимательской структурой внешнему аудитору. Это означает, что решения аудиторских компаний об обслуживании клиентов связаны с определенным риском (рис. 3). Сами потребители внешних аудиторских услуг также несут риски (рис. 4).

Дополнительно следует различать риск «поставщика аудиторской услуги» и риск «потребителя аудиторской услуги». Первый из них заключается в том, что клиент может отказаться от услуг внешнего аудитора, апеллируя к тому, что приемлемые с точки зрения общей практики допускаемые им ошибки в его профессиональной деятельности его не устраивают. Второй вид риска заключается в том, что клиент может принять аудиторскую услугу, хотя в процессе ее исполнения были допущены существенные ошибки.



Рис. 2. SADT – диаграмма организации оценки удовлетворенности клиентов предприятий сферы услуг

Предпосылки для возникновения риска для заказ-

чика аудиторской услуги и ее исполнителя создаются уже на преддоговорном этапе взаимодействий [8, 11, 12]. В первом случае существует вероятность утечки конфиденциальной информации о предпринимательской деятельности предприятия сферы услуг.

Кроме того, не исключается возможность отказа аудиторской компании от обслуживания клиента не только по причине сложности задач, но и из-за значительных транзакционных издержек, обусловленных длительностью коммерческих переговоров (необходимостью проведения с клиентом частых повторных встреч, в ходе которых договора об оказании услуг не заключаются). Во втором случае риск аудитора связан с тем, что встречи с ним (переговоры) потенциальные потребители рассматривают как бесплатную консультацию. Привлечь к их ответственности за такое поведение нельзя (это не позволяет сделать диспозитивность положений Гражданского кодекса РФ, ГК РФ). Кроме того, потребители аудиторских услуг могут сообщать неполные или недостоверные данные, что создает риск для аудиторской компании.



Рис. 3. Риск исполнителя аудита качества услуг



Рис. 4. Риск заказчика аудита качества услуг

Наличие успешно верифицированной системы контроллинга предпринимательской деятельности в сфере услуг, опирающейся на информативный перечень **KPI** и мониторинг их величин, следует рас-

смаатривать как необходимое условие проведения аудита услуг на предприятиях этой отрасли. **KPI** в первую очередь обуславливают релевантность записей, которые необходимы для идентификации хозяйственных рисков в предпринимательской деятельности и их аудиторской оценки. Существует риск возложения этой задачи на современные информационные технологии, который обусловлен следующими причинами:

- они априори концептуально ориентированы на абстрагированного потребителя (риск не учета существенных показателей сервисной деятельности);
- невозможность исключения сбоев в работе программных специализированных средств (вероятность: выдачи ошибочных данных; принятий функциональным менеджером их к работе);
- сложность и затратность модернизации программных специализированных средств (например, капиталовложения в их совершенствование могут существенно превышать начальные инвестиции в их приобретение);
- сложность оценки эффективности таких средств;
- потребность в их адаптации к отечественной налоговой практике (особенно если они не являются отечественными);
- высокая вероятность осуществления попыток установить несанкционированные внешние подключения к компьютерным системам предприятий;
- вероятность утечки конфиденциальной информации из облачного хранилища данных о предпринимательской деятельности предприятия.

Одним из объектов аудита в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг нужно считать оценку эффективности их логистической системы (логистического инфраструктурного обеспечения) в целом и запасов материальных ресурсов в частности. Роль логистики в сфере услуг различается в зависимости от вида сервисной отрасли (между ней и степенью ее материальности существует прямая связь) [1, 13-15]. В инфраструктурном обеспечении предпринимательской деятельности сервисной организации, оказывающих услуги с невысокой степенью вещественности, влияние логистики на их качество является опосредованным (на первое место выходит непосредственное обслуживание клиентов). Однако последствия сбоев в таком обеспечении способны распространяться в зону обслуживания потребителей, создавая, таким образом, рискованные обстоятельства для сервисной организации, к числу которых, например, относятся:

- невозможность полного покрытия спроса на услуги;
- вероятность временной приостановки сервисной деятельности;
- увеличение времени обслуживания клиентов (снижение их удовлетворенности);
- возникновение объективных предпосылок для конфликта между клиентами и персоналом;
- отказ клиентов от обслуживания;
- появление и распространение информации о сбоях в обслуживании на предприятии сферы услуг (усиление репутационного риска) [15].

Объектом аудита рисков в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг следует считать проверку организации хранения и учета материальных запасов и правомерности обращения к аутсорсингу, в том числе, логистическому. В предпринимательской практике, независимо от отрасли,

типовой проблемой выступает не только хищение материальных ресурсов или их порча, но и расхождение бухгалтерских и складских данных о состоянии материального запаса. В случае, когда первые из них показывают наличие товара, а реально его на складе нет, возникает риск в дезинформации клиента о том, что его заказ принят и, соответственно, риск недовольства и отказа клиента от обслуживания, т.е. в том числе возрастает репутационный риск сервисной организации. В рамках аудита запасов на предприятиях сферы услуг, по нашему мнению, целесообразно осуществлять проверку следующих процедур:

- учет расхождений между бухгалтерскими и складскими записями (анализ их динамики, акцент на тех из них, которые касаются товаров, входящих в группу **A**, т.е. тех, которые определяют почти на 80% стоимость материальных запасов);
- установление персональной ответственности за снижение таких расхождений;
- периодичность анализа причин появления таких расхождений и установления норм контроля за снижением их величины и принятием превентивных решений в этой функциональной области;
- организация внутреннего контроля за состоянием материальных запасов на предприятии сферы услуг;
- организация условий хранения материальных ресурсов на предприятии сферы услуг (обеспечения их сохранности, удобства для отбора и пополнения запаса, безопасности труда на складе, защиты от хищений, приема по количеству и качеству);
- практика назначений персонала на складские работы (возложения на него функций контроля и т.п.);
- нормирование расхода материальных ресурсов на предприятии сферы услуг (практика обеспечения прогрессивности таких норм);
- выявление случаев несанкционированного отбора материальных ресурсов со склада;
- выявление случаев ненормированного потребления материальных ресурсов на предприятии сферы услуг;
- практика группировки материальных ресурсов на предприятии сферы услуг;
- практика бухгалтерского учета материальных ресурсов на предприятии сферы услуг;
- организация аналитического учета на складе предприятия сферы услуг и оценка его эффективности;
- установление допущений об изменении стоимости материальных запасов в процессе хранения;
- контроль за графиком документооборота (в рамках учета движения МР) на предприятии сферы услуг;
- списание материальных ресурсов на предприятии сферы услуг (причины: приход их в негодность; не ликвидность; хищение; частичная порча, ограничивающая их использование) [14].

В сфере услуг доминируют малые предпринимательские структуры, поэтому любые неосновные процессы для них (не относящиеся к основной деятельности, т.е. слабо связанные с непосредственным обслуживанием клиентов) являются обременительными. В первую очередь этот вывод распространяется на инфраструктурное, в том числе, логистическое обеспечение предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг.

Это предопределяет стремление многих из них передать такие процессы (не основные) на аутсорсинг. Обращение к поставщикам аутсорсинговых услуг, по нашему мнению, связано со следующими факторами

риска:

- ошибки при разделении процессов в сервисной деятельности на основные и второстепенные;
- сложность обоснования полноты передачи процессов на аутсорсинг (полная, частичная);
- трудность прогнозирования длительности передачи процессов на аутсорсинг (риск возникновения убытков в случае одностороннего расторжения аутсорсингового соглашения заказчиком);
- сложность эффективной квалификационной проверки поставщика аутсорсингового соглашения;
- отсутствие полноценного рынка аутсорсинговых услуг;
- вероятность дискриминационной практики предоставления аутсорсинговых услуг (предоставление лучшего уровня обслуживания тем клиентам, которые вносят основной вклад в доходы поставщика);
- вероятность переоценки поставщиком аутсорсинговых услуг своего сервисного потенциала;
- сложность оценки качества аутсорсинговых слуг (перечень ключевых показателей эффективности хозяйственной деятельности поставщика аутсорсинговых услуг пока не определен, хотя общие требования к ней уже сформулированы в международных стандартах качества *ISO*);
- сложность специфицирования аутсорсинговых услуг (причина: наличие в ней невещественной составляющей; трудность детальной конкретизации причинно-следственных и функционально-временных связей процессов, передаваемых внешним исполнителям, с основными процессами в сервисной деятельности);
- вероятность снижения надежности оказания сервисной организацией услуг после перехода на аутсорсинг;
- трудность прогнозирования последствий такого перехода;
- вероятность попадания в зависимость от поставщика аутсорсинговых услуг;
- сложность оспаривания ненадлежащего выполнения поставщиками аутсорсинговых соглашений в суде [4-7].

Договора, которые заключают предприятия сферы услуг, должны быть объектом аудита в их коммерческой практике. В ее рамках следует три вида экспертизы рисков:

- юридическая (предметами являются: соответствие договоров законодательству; правовые последствия заключения договоров; контуры их действий; их существенных условия; признаки ничтожности);
- предпринимательская (предметами являются: проверка на отсутствие умысла, мошенничества; предпринимательские, в том числе, налоговые риски; соответствие контрактной и предпринимательской политикам предприятия);
- логистическая (предметами являются: соответствие договоров политике предприятия в отношении условий поставок и контрактной стратегии; практика одобрения положений договора поставки функциональными логистическими менеджерами и поиска ими экономических компромиссов при решении межфункциональных конфликтов в отношении условий поставок; логистические контрактные риски) [3, 10, 14].

В рамках организации взаимодействий с аудиторскими компаниями, специализирующимися на экспертизе риск-менеджмента в сфере услуг, коммерческим сервисным организациям целесообразно опираться на **SADT**-диаграмму (рис. 5).

Выполненные нами исследования позволяют предложить следующие рекомендации по планированию аудиторской проверки сервисной организации на предмет оценки хозяйственных рисков. Во-первых, особое внимание следует уделять вопросу специфицирования аудиторской услуги. Эту процедуру сле-

дует считать системообразующей в плане гарантирования высокой эффективности такого обслуживания. Во-вторых, необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- составление спецификаций на услугу не исключает ошибок, которые будут работать в пользу аудиторской компании;
- требования к аудиторским услугам часто носят динамический характер (это не исключает их устаревание после подписания соглашения с аудиторской компанией);
- составление спецификаций на услугу является затратной процедурой (это может обусловить необходимость привлечения к решению этой задачи внешних исполнителей).



Рис. 5. SADT-диаграмма функционального цикла заключения предприятиями сферы услуг договоров с поставщиками аудиторских услуг

Существуют все основания полагать, что практика широкого обращения предприятий сферы услуг к аудиторским компаниям будет способствовать более полному использованию функционала управления хозяйственными рисками.

Литература

1. Григорьев М.Н. и др. Коммерческая логистика: теория и практика [Текст] : учеб. для академического бака-

- лавриата / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 507 с.
2. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению [Электронный ресурс] : ГОСТ Р 54732- 2011/ ISO/TS 10004:2010. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>.
 3. Ткач В.В. Логистическая контракция как системообразующий фактор построения цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №3. – С. 156-160.
 4. Ткач В.В. Общие условия устойчивости цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн Южно-Уральского гос. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2011. – Вып. 17. – №8. – С. 173-177.
 5. Ткач В.В. Проблемы моделирования цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Южно-Уральского гос. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2010. – Вып. 16. – №39. – С. 106-110.
 6. Ткач В.В. Проблемы обеспечения надежности плана поставок [Текст] / В.В. Ткач // Экономика и управление. – 2012. – №1. – С. 73-77.
 7. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л правовых и экон. исследований. – 2013. – №3. – С. 110-113.
 8. Ткач В.В. Управление цепями поставок: обеспечение динамического равновесия путем переговоров [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Росс. академии естественных наук. – 2013. – №4. – С. 96-98.
 9. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // РИСК. – 2012. – №2. – С. 77-80.
 10. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости СПб. гос. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.
 11. Ткач В.В. Коммерческие переговоры как средство обеспечения надежности интегрированного плана поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №4. – С. 5-11.
 12. Ткач В.В. Транзакционные ограничения интегрированного планирования поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №3. – С. 40-46.
 13. Ткач В.В. и др. Логистизация туристских услуг [Текст] / В.В. Ткач, Е.В. Гапонова, М.М. Хайкин // Изв. СПб. ун-та экон. и финансов. – 2012. – №2. – С. 113-116.
 14. Ткач В.В. Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью [Текст] / В.В. Ткач, А.Н. Клунко // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №6. – С. 295-298.
 15. Ткач В.В. Разграничение SC и SR логистических активностей в процессе предоставления услуги [Текст] / В.В. Ткач, Е.А. Демин // Логистика – евразийский мост : мат-лы 10-й междунар. науч.-практ. конф. (14-16 мая 2015 г., Красноярск). – Красноярск : КГАУ, 2015. – 582 с. – С. 315-320.

Ключевые слова

Аудит; контроллинг; логистическое инфраструктурное обеспечение; риск; удовлетворенность клиента; услуги; функционал.

Ховрин Вадим Валентинович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья В.В. Ховрина «Функционал управления хозяйственными рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг» подготовлена на кафедре торгового дела и товароведения ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» как результат научного исследования современных подходов к управлению хозяйственными рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг. Статья В.В. Ховрина написана на актуальную тему, что подтверждается в первую очередь необходимостью институализации риск-менеджмента в управлении такими предприятиями в условиях экономической рецессии.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в системном подходе к исследованию отличительных черт организации проведения управленческого аудита на предприятиях сферы услуг и учету возникающих в этом случае специфических рисков. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Можно сделать вывод, что статья В.В. Ховрина «Функционал управления хозяйственными рисками в предпринимательской деятельности предприятий сферы услуг» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Ткач В.В., к.т.н., доцент кафедры торгового дела и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербурга.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ