



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Серия «Современные финансы и банковское дело»

Н. С. Пионткевич, Л. И. Юзвович

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральский государственный экономический университет



Серия «Современные финансы и банковское дело»

Н. С. Пионткевич, Л. И. Юзвович

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом
Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург
2021

УДК 658.1
ББК 65.291.9я4
П32

Редакционная коллегия серии:

д-р экон. наук, проф. *Я. П. Силин* (председатель);
д-р экон. наук, проф. *Е. Б. Дворядкина* (зам. председателя)
д-р экон. наук, проф. *М. С. Марамыгин*; д-р экон. наук, проф. *Е. Г. Князева*;
д-р экон. наук, проф. *Л. И. Юзвович*; д-р экон. наук, доцент *Н. А. Истомина*;
канд. экон. наук, доцент *Н. Ю. Исакова*; канд. экон. наук, доцент *Н. Н. Мокеева*;
канд. экон. наук, доцент *Е. Н. Прокофьева*; канд. экон. наук, доцент *В. А. Татьянников*
канд. экон. наук, доцент *Ю. В. Куваева* (секретарь)

Рецензенты:

доктор экономических наук,
директор Института экономики Уральского отделения РАН
Ю. Г. Лаврикова
доктор экономических наук,
профессор кафедры банковского и инвестиционного менеджмента
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
А. Ю. Домников
начальник планово-экономического отдела
Верх-Исетского металлургического завода
А. В. Моор

Пионткевич, Н. С.

П32 Развитие финансового консультирования в управлении финансами организации : монография / Н. С. Пионткевич, Л. И. Юзвович ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. — 191 с. Серия: Современные финансы и банковское дело.

ISBN 978-5-9656-0305-3

В монографии представлено авторское видение системы внутреннего финансового консультирования в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды. Предложена концепция внедрения финансового консультирования в организацию, включающая интегрированную модель сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды, организационно-финансовый механизм согласования их интересов, модели трансформации финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды, финансово-экономический механизм внутрихозяйственного управления организацией, алгоритм формирования управленческих отчетов организации для проведения оценки системы внутрихозяйственного управления. Раскрыты методологические аспекты финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера процесса управления финансами организации по уровням управления. Разработаны методика оценки финансового состояния организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды и методика финансового консультирования в процессе управления организацией.

Предназначена для преподавателей, научных работников экономических вузов, собственников и менеджеров организаций различных сфер деятельности.

УДК 658.1
ББК 65.291.9я4

ISBN 978-5-9656-0305-3

© Пионткевич Н. С., Юзвович Л. И.,
2021
© Уральский государственный
экономический университет, 2021

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике наблюдается нарастание процессов кризисных колебаний, являющихся следствием разного рода внешних вызовов. Эпидемиологический кризис 2020–2021 гг. стал серьезнейшим испытанием для всех национальных экономик и мирового бизнес-сообщества в целом.

Актуальность исследования обусловлена проблемой обеспечения стабильных финансовых условий функционирования бизнеса в нестандартных обстоятельствах, требующих быстрой реакции и скорейшей адаптации организаций к вновь сформированным условиям ведения финансово-хозяйственной деятельности.

В этих условиях субъекты управления разных уровней — собственники и менеджеры организаций — в зависимости от закрепленных за ними полномочий концентрируют усилия на обеспечении устойчивости отдельных хозяйственных единиц. Финансовое консультирование приобретает все большее значение и способно при эффективном взаимодействии с управленческой средой организации вывести бизнес на новую траекторию развития.

Цель настоящего исследования — развитие теоретических положений и методологии управления финансами организации посредством внедрения на постоянной основе внутреннего финансового консультирования в деятельность организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

Поставленная цель предопределяет решение следующих задач:

- развить теоретические аспекты финансового консультирования в организации;
- исследовать процесс согласования интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров) и организации в процессе управления ее финансами;
- рассмотреть финансово-экономическую оценку системы внутрихозяйственного управления как основу финансового консультирования в организации;

– обосновать роль финансового консультирования в рамках трансформации финансовой политики организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды;

– сформировать методологические основы организации процесса финансового консультирования в компании при изменении внешней и внутренней среды.

Объектом исследования выступают финансово-хозяйственные процессы в организации, являющиеся объектами внутреннего финансового консультирования.

Предмет исследования — экономические отношения, связанные с формированием идеологии внутреннего финансового консультирования и ее реализацией в практической деятельности хозяйствующего субъекта.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды зарубежных и российских ученых-экономистов в области теории финансов организации, финансового менеджмента, теории заинтересованных лиц (стейкхолдеров), концепции ценностно-ориентированного менеджмента, а также нормативная база по вопросам финансового консультирования в РФ.

1.1. Управленческое консультирование: подходы к сущности и назначение

Управленческое консультирование как область деятельности появилось много тысяч лет назад в Древнем Египте, когда возникла «необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и обеспечения контроля за результатами» [75, с. 3].

С тех пор управленческое консультирование претерпело многочисленные изменения и в настоящее время считается обязательным атрибутом современной практики организации эффективной хозяйственной деятельности.

Существует множество причин обращения предпринимательских структур к консультантам. По мнению Г. Н. Калянова, к этим причинам относятся:

- 1) получение непредвзятой оценки состояния предприятия и стоящих перед ним проблем;
- 2) использование знаний и опыта;
- 3) привлечение дополнительных ресурсов;
- 4) получение квалифицированной помощи [25, с. 16].

М. Н. Руденко выделяет следующие предпосылки формирования потребностей в консалтинговых услугах:

- потребность в повышении эффективности хозяйственной деятельности;
- разработка и проведение мероприятий, направленных на ее совершенствование [61, с. 45].

Согласно проведенному исследованию среди российских менеджеров «Спрос на консалтинговые услуги для среднего и крупного

бизнеса»¹ выделяются следующие определения управленческого консультирования (по мере значимости):

- «помощь, советы, рекомендации, консультации для бизнеса;
- это то, что развивает бизнес, делает его более эффективным;
- внешняя, независимая оценка уровня развития бизнеса;
- консалтинг нужен для работы по новым проектам, для решения отдельных задач;
- консалтинг — это работа по западным стандартам;
- консалтинг — это технология успеха;
- использование консалтинга — мода» [17, с. 11].

Рассмотрим существующие российские и зарубежные трактовки научного понятия «консультирование» («консалтинг») (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Трактовки понятия «консультирование» («консалтинг»)

Ученый / разработчик	Трактовка понятия
М. Бауэр ²	Управленческий консалтинг — предоставление авторитетных, независимых и непредвзятых консультаций компаниям любого типа по всему спектру основных проблем управления (создание организации McKinsey & Company) [90, с. 33–45]. Необходимо учитывать важнейшие факторы внешней среды и внутри организации находить важную информацию, которая, если не прилагать для этого особых усилий, обычно не доходит до руководителей компаний [90, с. 52]
М. Кубр	Управленческое консультирование — оказание помощи руководителям при анализе и решении стоящих перед их организациями практических задач, а также при усвоении чужого опыта [73]
Э. А. Уткин	Понятие «консалтинг» представляет собой услуги по внедрению научных знаний по экономике и управлению. Консультирование по вопросам управления (управленческое консультирование) признано важной профессиональной службой, которая содействует руководителям компаний в анализе и решении стоящих перед их организациями практических задач, а также помогает осваивать и творчески применять чужой опыт. Консультанты — только советники, они отвечают лишь за качество и обоснованность рекомендаций [75, с. 4–6]. Под консалтингом понимают такой вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления для прояснения неопределенности,

¹ Исследование «Спрос на консалтинговые услуги для среднего и крупного бизнеса» проведено «Ракурс-ПР» по заказу IBS в 2002 г.

² М. Бауэр — один из выдающихся лидеров-новаторов в области управленческого консультирования, основатель McKinsey & Company.

Продолжение табл. 1.1

Ученый / разработчик	Трактовка понятия
	проявляющейся в процессе подготовки, принятия и реализации важных управленческих решений, и организационного развития [75, с. 9–11]. Консалтинг — профессиональное содействие, оказываемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций в решении проблем их функционирования и развития, в форме рекомендаций и совместно вырабатываемых решений [75, с. 13]
В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар	Слово «консультант» происходит от лат. «consultans» — советующий, т. е. специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности [91, с. 38–39]. По определению Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO), менеджмент-консалтинг (управленческий консалтинг) заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации [17, с. 8; 91, с. 39]
Г. Н. Калянов	В широком смысле под консалтингом понимается вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента [25, с. 5]
Р. А. Бирбраер, И. Г. Альтшулер	Инженерный консалтинг создает среду, предлагает инструментарий для грамотного, комплексного, эффективного технического перевооружения, которое позволяет обеспечить конкурентоспособность, предлагает перейти от случайных и бессистемных закупок к формированию и поэтапной реализации плана технического и технологического развития [7, с. 17, 25]
М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков	Консалтинг — это профессиональное содействие, оказываемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в решении проблем их функционирования и развития, в форме рекомендаций и совместно вырабатываемых решений. Консультанты являются своего рода «переносчиками» опыта разработки и реализации управленческих решений между организациями, тем самым способствуя передаче наиболее передовых знаний и опыта [17, с. 11]
А. П. Посадский	Консалтинг — предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг [28]
П. Шура, С. Цырлин	Заместитель директора российского офиса консалтинговой компании The Boston Consulting Group определяет консультирование как профессиональную помощь владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем,

Окончание табл. 1.1

Ученый / разработчик	Трактовка понятия
	их анализе, выработке рекомендаций по их решению и, если понадобится, содействие в их выполнении, при этом сам консультант не отвечает за реализацию своих рекомендаций [71]
А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренкова	Консалтинг — это комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации. Консалтинг — очень сложное многофакторное социальное явление, значение которого по мере развития общества, рыночных отношений постоянно возрастает [8]
И. А. Гриднева	Консалтинг — это, во-первых, неотъемлемая часть интеллектуального капитала компании, во-вторых, деловая услуга, в-третьих, вложение в проект, который впоследствии принесет выгоду клиенту [19, с. 106]
О. К. Трофимова	В настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) — «партиципативное» консультирование [69]

Подводя итог рассмотрению приведенных точек зрения научной общественности по вопросам сущности управленческого консультирования, отметим следующее:

- наблюдается большое количество подходов к исследуемому научному понятию, подкрепленных теоретическими и практическими разработками российских и зарубежных ученых, что свидетельствует о его многоаспектности;

- единство взглядов на суть управленческого консультирования среди ученых достигнуто в части содействия консультанта руководству организации в решении оперативных и стратегических задач;

- следует поддержать общепринятую в зарубежном и российском научных сообществах точку зрения о необходимости исследования управленческого консультирования как интеллектуального капитала организации, используемого для достижения целей ее деятельности.

Необходимо отметить, что наряду с внешним консультированием существует внутреннее управленческое консультирование (рис. 1.1).

На наш взгляд, внешнее управленческое консультирование привлекается в организацию для решения отдельных задач в конкретных функциональных направлениях деятельности, а внутрен-

нее управленческое консультирование распространяется на все функциональные области деятельности организации и функционирует на постоянной основе как внутренняя обеспечивающая служба.

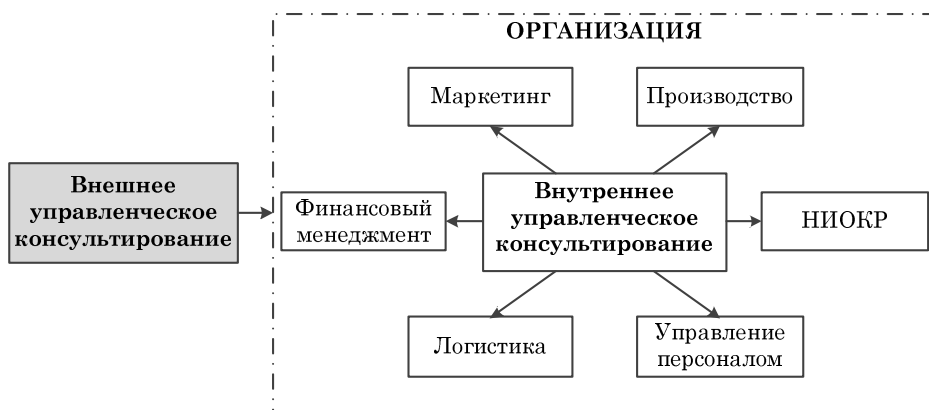


Рис. 1.1. Авторский подход к сущности внутреннего управленческого консультирования организации

Раскрыть сущность научного понятия «*внутреннее управленческое консультирование*» как процесса консультирования собственников и менеджеров различных уровней по вопросам эффективного управления всеми функциональными областями деятельности организации целесообразно на базе *элементного подхода* (рис. 1.2).

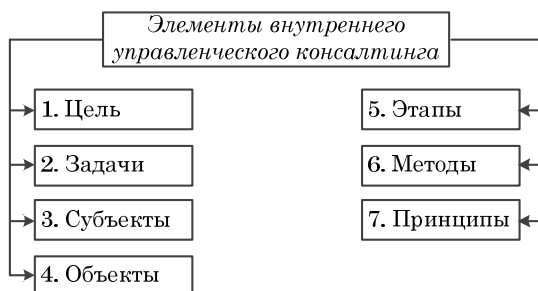


Рис. 1.2. Элементы внутреннего управленческого консультирования

Рассмотрим последовательно элементы внутреннего управленческого консультирования с позиций различных ученых.

1. *Цель внутреннего управленческого консультирования* выступает дискуссионным аспектом, поскольку единой точки зрения в этом вопросе среди ученых не достигнуто (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Формулировки цели
внутреннего управленческого консультирования**

Ученый	Трактовка цели
Э. А. Уткин	Повышение экономической эффективности управления ресурсами, прежде всего активами предприятия, посредством: формирования доходного и достаточно нерискового инвестиционного портфеля; максимально рационального использования временно свободных средств в наиболее доходных сегментах финансового рынка; уменьшения непроизводственных расходов [75, с. 117]
Г. Н. Калянов	Улучшение качества руководства и управляемости предприятия, повышение эффективности его деятельности в целом и увеличение индивидуальной производительности труда каждого сотрудника [25, с. 5]
М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков	Преодоление неопределенности, проявляющейся в процессе подготовки, принятия и реализации важных управленческих решений [17, с. 9]
О. К. Трофимова	Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь в то же время человеческих проблем и аспектов организационных изменений [69]
М. Н. Руденко	Основная цель преобразований на основе консалтинга состоит в необходимости развития деятельности и получения дополнительных конкурентных преимуществ [61, с. 45]

Авторская позиция по вопросу определения целей внутреннего управленческого консультирования сформулирована в рамках идеологического подхода и изложена в следующем параграфе настоящего исследования.

2. *Задачи внутреннего управленческого консультирования* рассматриваются в следующем порядке:

– идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем;

– достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

В рамках отмеченных задач выделяют типичные задания на консультирование:

- 1) исправление ситуации, которая ухудшилась;
- 2) усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- 3) создание совершенно новой ситуации [69].

3. *Субъектом внутреннего управленческого консультирования* является внутренний наемный персонал в лице финансовых кон-

сультантов, которые должны соответствовать критериям профессионального консультанта (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Перечень основных критериев профессионализма консультанта

Вид способностей / качеств	Характеристика
<i>Подход М. Бауэра</i>	
Принципы лидерства, заложенные в основу управленческого консультирования	1) в первую очередь заботиться об интересах клиента и о работе, а не о себе; 2) быть последовательным, а также открытым для новых идей; 3) решать проблемы, основываясь на фактах и на том, что происходит «на передовой»; 4) рассматривать проблемы и решения как элементы целостной концепции, которая служит основой для срочных действий; 5) вдохновлять людей и требовать от них максимального результата; 6) постоянно напоминать сотрудникам о базовых ценностях компании и быть уверенным в том, что они их понимают, разделяют и реализуют на практике. «Личность: консультант, который еще и управляет»
<i>Подход М. Кубра и Г. Н. Калянова</i>	
1. Интеллектуальные способности	– Способность легко и быстро усваивать материал; – способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать; – здравые суждения; – индуктивный и дедуктивный способы мышления; – способность к синтезу и обобщению; – творческое воображение, оригинальность мышления
2. Способность понимать людей и работать с ними	– Терпимость, уважение мнения других; – способность предвосхищать и оценивать реакции людей; – коммуникабельность; – способность завоевывать уважение и доверие; – вежливость; – способность слушать собеседника; – умение вести устное и письменное общение; – умение обучать людей; – способность убеждать
3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость	– Стабильность в поведении и действиях; – независимость в выводах, объективность; – способность противостоять давлению; – уравновешенность; – самоконтроль; – гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям
4. Личная напористость и инициатива	– Самоуверенность в нужной степени; – честолюбие;

Продолжение табл. 1.3

Вид способностей / качеств	Характеристика
	– дух предпринимательства; – мужество, инициатива и самообладание
5. Этика	– Искреннее желание оказать помощь; – честность; – способность осознавать границы собственной компетентности; – способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач
6. Здоровье	– Способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки
<i>Подход А. О. Блинова, Г. Н. Бутырина, Е. В. Добренковой</i>	
1. Знания, умения и навыки	– Специальные знания; – аналитические способности; – владение приемами, технологиями современного управления, методами, позволяющими вести свои дела эффективно; – большой опыт работы в конкретной области
2. Способность работать с людьми	– Овладение искусством взаимодействия и работы с людьми
3. Интеллектуальные способности	– Успешное решение неразрешимых проблем; – оперативный поиск необходимой информации; – извлечение из имеющейся информации максимум полезного; – проведение комплексного анализа данных; – нахождение оригинальных, нестандартных решений
4. Личные характеристики	– Гибкость, способность выступать именно в том качестве, которое необходимо клиенту в конкретный момент
<i>Подход М.Н. Руденко</i>	
1. Требования к личностным характеристикам консультанта	– Творческое мышление; – развитые навыки делового общения; – психологическая зрелость; – хорошее физическое и духовное здоровье; – способность к самосовершенствованию, самодисциплина, самоорганизованность; – самокритичность; – профессиональная этика
2. Необходимые профессиональные знания	– Методы управления; – процедуры ведения отчетности; – способы получения и обработки информации; – владение программными продуктами и умение их применять при реализации проектов; – организационные основы консультирования; – методические основы консультирования; – факторы, влияющие на результативность консультирования

Окончание табл. 1.3

Вид способностей / качеств	Характеристика
3. Ключевые компетенции	– Определение и эффективное решение проблемы клиента; – разработка и использование нестандартных управленческих решений; – умение применять педагогические навыки в процессе обучения клиентов компании; – побуждение работников к творческой деятельности; – формирование и развитие эффективных рабочих групп; – применение предыдущего опыта консультирования в различных областях при решении проблем; – непрерывное обновление знаний; – активное участие в разработке и реализации стратегии консалтинговой компании

Примечание. Составлено по: [8; 25, с. 17–18; 61, с. 51; 74; 90, с. 46–50].

4. *Объекты внутреннего управленческого консультирования* представлены различными направлениями консалтинговой деятельности, которые зависят от специфики деятельности организации. Исследование различных типологий консалтинговых услуг представлено в прил. 1.

5. *Этапы внутреннего управленческого консультирования* исследуются учеными в едином контексте (табл. 1.4).

Таблица 1.4

**Этапы внутреннего управленческого консультирования
с позиций различных ученых**

Ученый	Трактовка этапов
М. Бауэр	1) перед тем как перейти к решению специфических проблем мы ставим «общий диагноз»; 2) мы определяем последовательность решения проблем, пытаемся убедить клиента дать нам возможность в первую очередь заняться самым важным; 3) предлагая решение проблемы, мы используем интегральный подход и учитываем, что (а) при решении внутренних проблем важную роль играют обычно внешние факторы; (б) очень редко бывает так, что проблемы можно разрешить, работая в рамках только одного отдела, направления бизнеса или правительственного учреждения [6; 90, с. 52–53]
М. Кубр	1) знакомство; 2) диагностика; 3) планирование действий; 4) внедрение; 5) завершение [74]

Окончание табл. 1.4

Ученый	Трактовка этапов
В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар	1) выявление проблем (диагностика); 2) разработка решений, проекта; 3) осуществление решений, проекта [91, с. 40]
О. К. Трофимова	1) диагностика (выявление проблем); 2) разработка решений; 3) внедрение решений [69]
М. Н. Руденко	1) подготовительный этап; 2) определение проблемы; 3) анализ и постановка задач по решению проблемы; 4) планирование проекта; 5) внедрение и апробация управленческих решений [61, с. 47]
Р. А. Бирбраер, И. Г. Альтшулер	<i>Подход к этапам проведения инженерного консультирования:</i> 1) первичная диагностика, выявление «узких мест» производства (болевых точек), совместное формирование «технического задания на проблему»; 2) формирование комплексного предложения для разрешения одной или нескольких «болевых» проблем; 3) экспериментальная проверка предложенного решения на предмет его реализуемости и целесообразности, создание экспериментального прототипа производства изделия, выдача пояснительной записки и технического задания на поставку оборудования и программного обеспечения; 4) реализация технического задания на поставку с гарантиями достижения показателей экспериментального прототипа при последующем внедрении; 5) создание действующего прототипа производства изделия и инициализация необходимых организационно-технических преобразований; 6) обеспечение выпуска новых конкурентоспособных изделий, постоянный мониторинг и повышение эффективности производства [7, с. 24–25]

6. Методы внутреннего управленческого консультирования рассматриваются с позиции роли консультанта в рамках процедуры управленческого консультирования. Так, согласно подходу В. Я. Горфинкеля и В. А. Швандара методы внутреннего управленческого консультирования включают:

1) экспертное консультирование — пассивная форма консультирования, при которой консультанты самостоятельно осуществляют диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Руководитель организации лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией;

2) процессное консультирование — консультанты на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказать свои идеи, предложения. Анализ проблем и разработка предложений осуществляются совместно с руководителем организации;

3) обучающее консультирование — подготовка почвы для возникновения идей, выработки решений. Для этого проводятся лекции, семинары, теоретическое и практическое обучение [91, с. 40].

7. *Принципы внутреннего управленческого консультирования* представляют условия, нормы, правила проведения консалтинговых процедур в организации. Все принципы, реализуемые при организации консалтинговой деятельности, можно разделить на две основные группы (рис. 1.3).

1. Принципы формирования взаимоотношений «субъект управления в организации — консультант»	2. Принципы организации консалтинговой деятельности
– Компетентность и профессионализм; – конфиденциальность; – этические нормы; – учет интересов клиента; – нацеленность на долгосрочное сотрудничество; – применение психологии общения и техники ведения переговоров	– Вовлеченность персонала; – гибкость; – научность; – конкретность и объективность; – эффективность; – целесообразность; – информативность; – своевременность; – реализационный принцип; – комплексность; – многовариантность и оптимальность; – целеполагание

Рис. 1.3. Принципы внутреннего управленческого консультирования¹

Специфика консалтинговой деятельности предопределяет необходимость выработки и учета принципов ее организации, формирования доверительных отношений между участниками консалтинговой деятельности. В условиях изменяющейся внешней и внутренней среды возрастает роль управленческого консультирования как внутреннего бизнес-партнера и источника «вдохновения» для руководителей организации для достижения стратегических и оперативных целей ее деятельности.

¹ Составлено по: [61].

1.2. Финансовое консультирование в организации: содержание и характеристика

Внутреннее финансовое консультирование является базовым элементом управленческого консультирования наряду с внешним финансовым консультированием. Однако, будучи структурным подразделением организации, содействующим ее успешной деятельности, внутреннее финансовое консультирование имеет преимущества в виде неформального доступа к внутренней управленческой информации, формирует общую идеологию по финансовым вопросам компании и распространяется на все функциональные направления деятельности.

В рамках авторской концепции управления финансами организации в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды внутреннее финансовое консультирование занимает центральное место, выступая связующим звеном, обеспечивающим баланс внутренних бизнес-процессов на всех уровнях управления (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Роль внутреннего финансового консультирования в процессе управления финансами организации в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды

Финансовый консультант оценивает внешнюю и внутреннюю среду функционирования организации и создает платформу для дальнейшего принятия финансовых управленческих решений. Специалист по финансовому консультированию признан государством,

в настоящее время разработан и применяется профессиональный стандарт специалиста по финансовому консультированию¹.

Финансовое консультирование как вид профессиональной деятельности осуществляется в целях обеспечения инвестиционной эффективности и оптимальных условий совершения финансовых сделок клиента с поставщиком финансовых услуг.

Финансовое консультирование с позиции государства относится к таким видам экономической деятельности, как денежное посредничество, вспомогательная деятельность в сфере финансовых услуг, за исключением страхования и пенсионного обеспечения, а также профессиональная научная и техническая прочая деятельность, не включенная в другие группировки².

Финансовый консультант, как предписывает профессиональный стандарт, осуществляет специфические трудовые функции:

1) консультирование клиента по вопросам использования финансовых продуктов и услуг, а именно:

- мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков;

- подбор в интересах клиента поставщиков финансовых услуг и консультирование по ограниченному кругу финансовых продуктов;

- консультирование клиента в рамках оформления сделок с поставщиком финансовой услуги (кроме операционной деятельности);

2) консультирование клиента по вопросам составления финансового плана и формирования целевого инвестиционного портфеля:

- финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг;

- разработка финансового плана для клиента и целевого инвестиционного портфеля;

3) управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении):

- разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования;

- создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию³.

Исходя из целей настоящего исследования рассмотрим расширенное толкование последней указанной обобщенной трудовой функ-

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

² Там же.

³ Там же.

ции финансового консультанта с позиции профессионального стандарта (прил. 2).

Вопросы управления процессом финансового консультирования в организации (подразделении) находятся в ведении руководителя направления (подразделения) по финансовому консультированию либо заместителя генерального директора по финансовому консультированию.

Представленное в профессиональном стандарте определение специалиста по финансовому консультированию на предприятии (в организации), изучение вменяемых ему должностных обязанностей, требований, предъявляемых к уровню профессиональных знаний, а также к деловым и личностным качествам, позволяют позиционировать финансовое консультирование в составе внутреннего управленческого консультирования.

Научный термин «внутреннее финансовое консультирование» представляет многоаспектное понятие, сущность которого считаем возможным раскрыть через предлагаемые подходы (рис. 1.5).

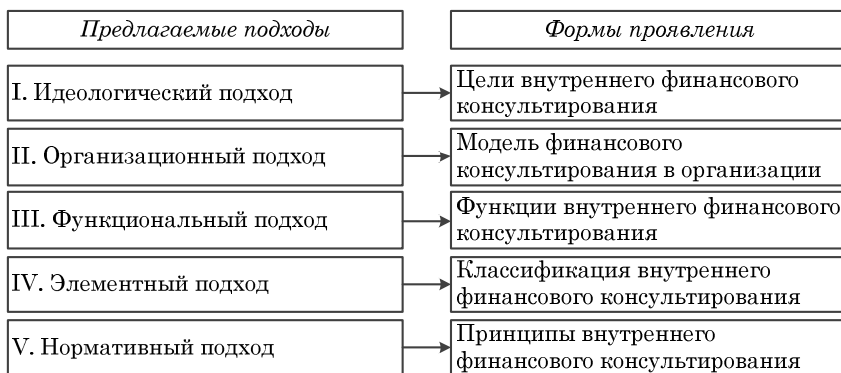


Рис. 1.5. Подходы к трактовке понятия «внутреннее финансовое консультирование»

I. Идеологический подход предполагает позиционирование финансового консультирования как бизнес-партнера организации, деятельность которого должна быть подчинена определенным целям. Считаем, что финансовое консультирование в организации подчинено следующим целям:

– в узком смысле — достижение максимальной реализации интересов всех заинтересованных лиц организации, в первую очередь собственников;

– в широком смысле — достижение максимальной эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации, обеспечивающей соблюдение интересов всех ее заинтересованных субъектов.

II. Согласно **организационному подходу** финансовое консультирование выступает как внутренний бизнес-партнер для всех нефинансовых и финансовых подразделений (рис. 1.6).

Авторская трактовка модели внутреннего финансового консультирования проявляется через функционирование системы финансового консультирования в организации. Рассмотрим элементы, входящие в состав модели внутреннего финансового консультирования.

1. *Субъектами финансового консультирования в организации* являются внутренние наемные сотрудники в лице финансовых консультантов, которые должны соответствовать профессиональному стандарту «Специалист по финансовому консультированию» в части осуществления третьей трудовой функции, связанной с управлением процессом финансового консультирования в организации (подразделении).

2. *Механизм (инструменты) финансового консультирования* в организации включает:

- методы анализа, планирования, регулирования и контроля;
- показатели оценки эффективности внутрихозяйственного управления;
- нормативно-правовую базу функционирования организации;
- информационно-технологические инструменты.

3. *Объектами финансового консультирования в организации* являются:

- зона интересов и ответственности собственников;
- зона интересов и ответственности менеджеров всех уровней управления.

Указанные зоны интересов и ответственности субъектов управления организации выступают базовыми направлениями оказания консультационных услуг и оценки эффективности внутрихозяйственного управления организации.

4. *Конечная цель финансового консультирования в организации* должна коррелироваться с целью собственника, т. е. содействовать росту его благосостояния, что достигается посредством повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие оперативные и стратегические задачи (рис. 1.7).

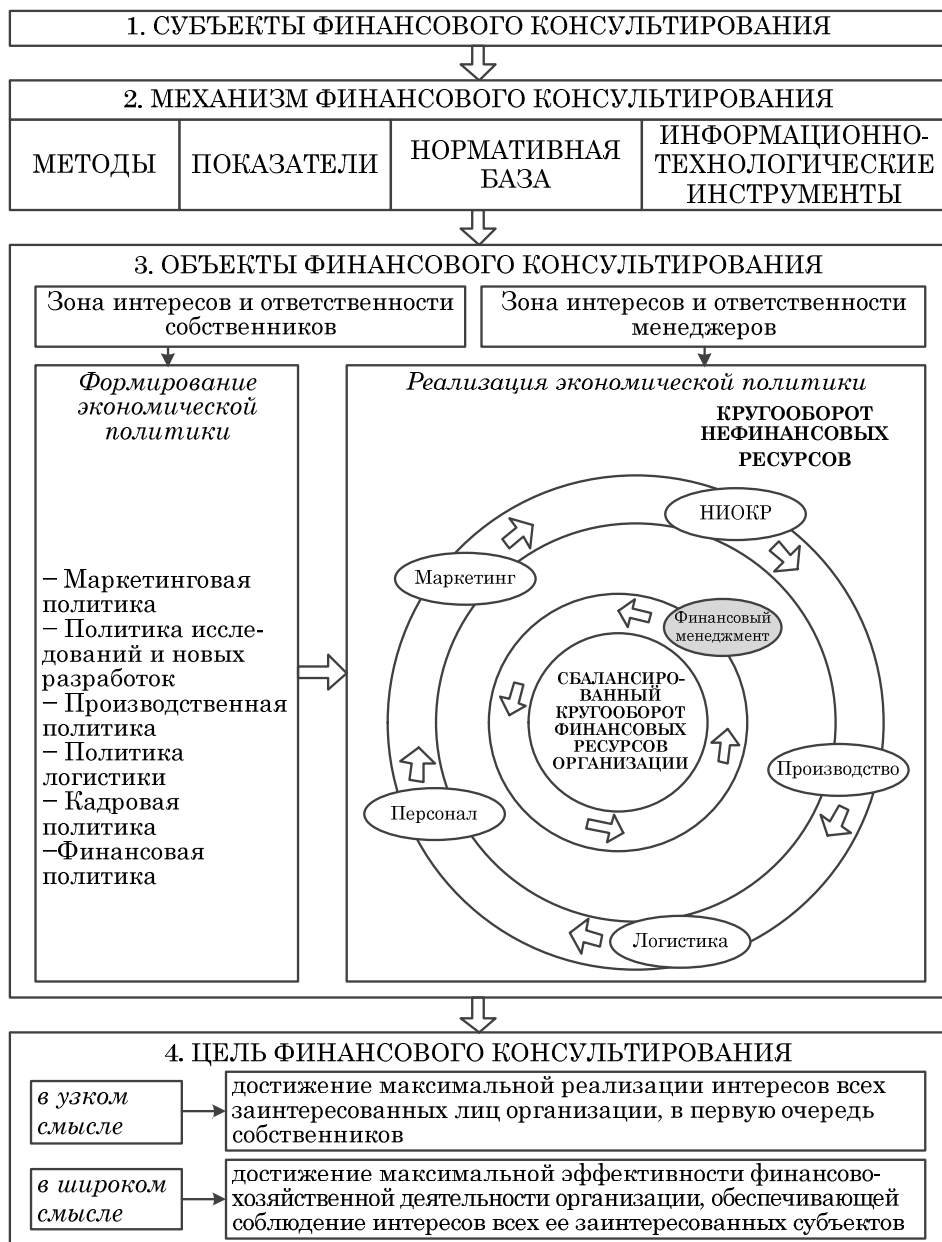


Рис. 1.6. Модель внутреннего финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера для финансовых и нефинансовых подразделений организации

Модель внутреннего финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера для финансовых и нефинансовых подраз-

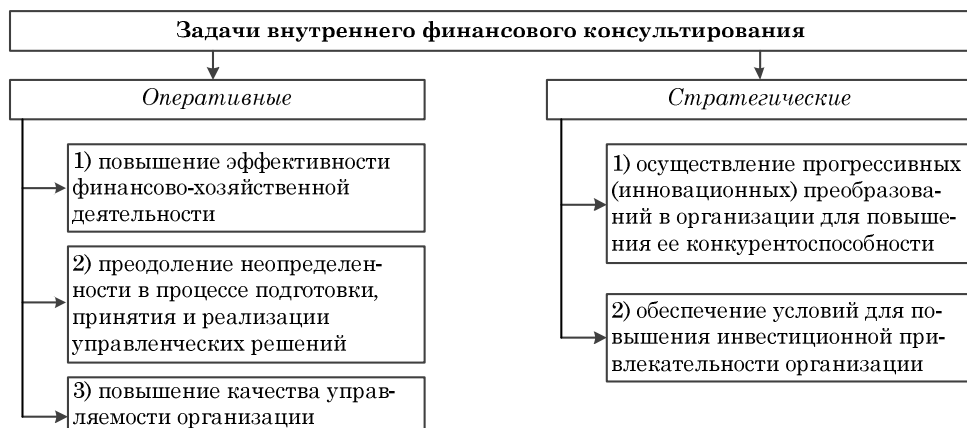


Рис. 1.7. Задачи финансового консультирования в организации

делений организации реализуется посредством создания и внедрения единой организационной структуры по финансовому консультированию.

Это предполагает выполнение следующего набора действий:

- разработка и утверждение внутренней нормативно-правовой базы, регулирующей функционирование подразделения по финансовому консультированию, включая положение о деятельности подразделения, должностные инструкции для специалистов по финансовому консультированию и пр.;

- планирование, организация, курирование и контроль за деятельностью подразделения по финансовому консультированию;

- разработка перспективных и текущих программ и планов, отдельных мероприятий и/или комплекса мероприятий, их информационное сопровождение, разработка схем материально-финансового и организационного обеспечения процесса финансового консультирования;

- создание системы мотивации и развития персонала, отвечающего за финансовое консультирование¹.

III. Формой проявления **функционального подхода** к трактовке понятия «финансовое консультирование в организации» являются функции, которые наиболее полно отражают сущность исследуемого понятия (рис. 1.8).

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

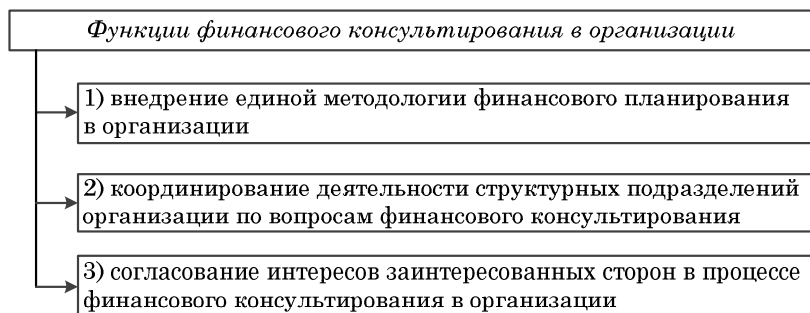


Рис. 1.8. Функции финансового консультирования в организации

1. *Функция внедрения единой методологии финансового планирования в организации* связана с идеологическим аспектом функционирования внутреннего финансового консультирования и означает следующее:

- построение иерархичной системы финансового планирования (финансовая политика организации, финансовая стратегия, оперативное финансовое планирование);
- формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового планирования;
- утверждение методик по всем уровням финансового планирования;
- установление требований к функционированию аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового планирования;
- периодическая актуализация основных положений и принципов методологии финансового планирования¹.

2. *Функция координирования деятельности структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования* проявляется в следующих аспектах:

- определение приоритетов и текущих целей процесса финансового консультирования для всех подразделений организации;
- согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами;
- установка и поддержание деловых контактов, связей, отношений, коммуникаций с сотрудниками организации и заинтересо-

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

ными сторонами, формирование общей позиции по вопросу финансового консультирования;

- координирование деятельности сторонних организаций и ведение переговоров по вопросам аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования;

- определение системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования;

- организация командного взаимодействия для решения поставленных задач¹.

Реализация функции координирования деятельности структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования возможна при условии понимания финансовыми консультантами особенностей функционирования компании и обеспечивается посредством методической и информационной поддержки процесса принятия финансовых управленческих решений на всех уровнях (экономическая политика, стратегическое и оперативное управление организацией) и стадиях (анализ, планирование, регулирование, контроль) внутрихозяйственного управления организацией в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды для преодоления неопределенности и риска.

3. *Функция согласования интересов заинтересованных сторон в процессе финансового консультирования в организации* призвана разрешать конфликты интересов заинтересованных сторон.

Реализация данной функции предполагает использование разработанного авторами организационно-финансового механизма согласования интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами. Этот методологический инструментарий позволит оценить степень достижения и уровень согласования интересов стейкхолдеров и компании. Данный аспект подробно изложен в параграфе 2.1 настоящего исследования.

IV. В рамках *элементного подхода* исследуется совокупность различных подвидов внутреннего финансового консультирования, классифицируемая по различным критериям (по уровню финансового планирования, по уровню управления, по функциональным областям деятельности и др.) (табл. 1.5).

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

Таблица 1.5

Типология внутреннего финансового консультирования

Критерий классификации	Элемент
1. Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»	– Консультирование клиентов по вопросу использования финансовых продуктов и услуг; – консультирование клиентов в процессе составления финансового плана и формирования целевого инвестиционного портфеля; – управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении) ¹
2. Метод (роль консультанта в консалтинговом проекте)	– Экспертное финансовое консультирование; – процессное финансовое консультирование; – обучающее финансовое консультирование
3. Уровень финансового планирования	– Финансовое консультирование по вопросу формирования финансовой политики организации; – финансовое консультирование в рамках стратегического планирования организации; – финансовое консультирование в рамках оперативного планирования организации
4. Уровень управления	– Финансовое консультирование собственника бизнеса; – финансовое консультирование топ-менеджмента; – финансовое консультирование менеджмента среднего и низшего звена
5. Стадия управления	– Финансовое консультирование на стадии анализа исходной ситуации; – финансовое консультирование на стадии планирования; – финансовое консультирование на стадии регулирования; – финансовое консультирование на стадии контроля
6. Функциональная область деятельности	– Финансовое консультирование в маркетинге; – финансовое консультирование в НИОКР; – финансовое консультирование в снабжении; – финансовое консультирование в производстве; – финансовое консультирование в логистике; – финансовое консультирование в управлении персоналом; – финансовое консультирование в финансовом менеджменте

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

V. Нормативный подход в понимании сущности внутреннего финансового консультирования реализуется через систему принципов (рис. 1.9).

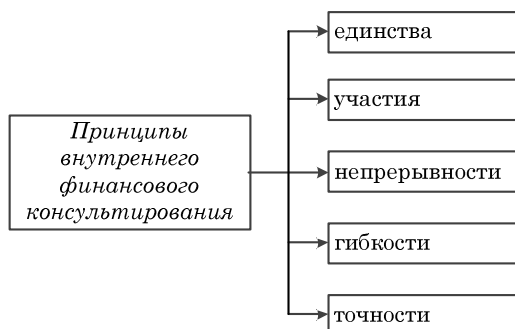


Рис. 1.9. Принципы финансового консультирования в организации¹

Принцип единства предполагает реализацию следующего комплекса мер по внедрению финансового консультирования во внутреннюю среду бизнеса:

- создание единой методологии финансового консультирования в организации;
- согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами;
- разработка и участие во внедрении единой внутренней организационной структуры по финансовому консультированию;
- координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования.

Принцип участия предполагает, что финансовый консультант взаимодействует с собственниками и менеджерами организации, при этом в зависимости от метода проведения процедуры финансового консультирования участие указанных субъектов в этом процессе может быть активное, пассивное или в виде обучаемого субъекта.

Принцип непрерывности заключается в том, что деятельность внутренних финансовых консультантов постоянно возобновляется с учетом меняющихся внешних и внутренних условий функционирования организации.

¹ Составлено по: [24, с. 81–82].

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и предполагает адаптацию процесса финансового консультирования в организации к изменяющейся внешней и внутренней среде, вовлечение в процесс консультирования нововведений и новаций как с технической стороны, так и с интеллектуальной, а также актуализацию основных положений методологии финансового консультирования в организации.

Принцип точности означает, что по аспектам финансового консультирования в организации должна быть сформирована общая позиция, понятная всем участникам данного процесса, должны быть установлены критерии оценки эффективности финансового консультирования для исключения противоречия в интересах всех заинтересованных сторон. Кроме того, необходимы стандарты и внутренние регламенты по процессу финансового консультирования в компании.

Многообразие и многоаспектность направлений деятельности финансовых консультантов в организации определяют необходимость создания максимально рациональной и эффективной системы внутреннего финансового консультирования, подчиненной рассмотренным выше принципам взаимодействия с внешней и внутренней средой предпринимательской деятельности.

1.3. Финансовое консультирование как информационно-методическое обеспечение процесса принятия финансовых решений при управлении финансами организации

В современных условиях развития национальной экономики, характеризующейся экономической нестабильностью, постоянными изменениями рыночной среды и высокой конкуренцией, успешное непрерывное функционирование организации возможно через обеспечение качественного внутрихозяйственного управления и достижение высокого уровня ее финансовой устойчивости.

Проблема управления финансовой устойчивостью организации лежит в плоскости эффективной организации системы управления финансами предприятий реального сектора экономики и сопряжена с необходимостью обеспечения социально-экономического благополучия страны. Финансово успешные организации являются основными поставщиками доходной части бюджетов всех уровней, обеспечивают достойный уровень доходов собственникам и менеджерам,

участвуют в программах развития регионов присутствия. Финансово устойчивые предприятия выступают основой роста валового внутреннего продукта страны, поддержания и укрепления позиций государства на мировых рынках.

Залогом эффективного управления организацией и, как следствие, повышения уровня ее финансовой устойчивости являются разработка и внедрение информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений. Основным источником внутренней достоверной и подробной информации о состоянии финансово-хозяйственной деятельности организации — управленческий учет. В связи с этим необходимо дальнейшее исследование теоретико-методологических основ информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, влияющего в конечном счете на уровень финансовой устойчивости организаций.

Система управления финансами в организации функционирует на базе специального информационного обеспечения, необходимого для принятия управленческих решений на разных стадиях управленческого процесса. Для этого готовится управленческая отчетность [60, с. 204–218; 72, с. 400–425; 77, с. 361–384; 87, с. 46]. Так, одним из основополагающих аспектов информационного обеспечения системы управления финансами в организации является разработка справочников для управленческого учета, обеспечивающих собственников и менеджмент актуальной информацией в нужной детализации [93, с. 95–103]. Первоначально следует выделить основные группы объектов управления (табл. 1.6).

Таблица 1.6

**Базовый перечень основных объектов управленческого учета
(шаблон)**

Группа объектов управления	Объекты управления	Примеры справочников
Процессы	Процессы; хозяйственные операции; ...	Справочник бизнес-процессов; справочник статей движения денежных средств ...
Ресурсы	Материалы; основные средства; продукты (товары); ...	Справочник материалов; справочник основных средств; справочник носителей затрат; ...
Структурные единицы	Места возникновения затрат; центры финансовой ответственности	Справочник мест возникновения затрат;

Окончание табл. 1.6

Группа объектов управления	Объекты управления	Примеры справочников
	...	справочник центров финансовой ответственности ...
Показатели	Затраты; доходы; ...	Справочник статей затрат; справочник доходов; ...
Субъекты внешней среды	Поставщики; покупатели; банки; ...	Справочник поставщиков; справочник покупателей; справочник банков; ...

Рассмотрим факторы, влияющие на объекты управленческого учета:

– наличие и (или) существенность объекта управления. Помимо справочников по имеющимся ресурсам необходимо составить справочник услуг сторонних организаций, который позволяет решать такие управленческие задачи, как: контроль за работой поставщиков услуг и правильный выбор подрядчиков; принятие обоснованных решений в части передачи функций внешним подрядчикам либо, напротив, перехода на выполнение функций собственными силами и т. д.;

– сложность решаемых управленческих задач: чем существеннее объект, тем более сложные управленческие задачи в отношении него необходимо решать;

– автоматизированная информационная система, применяемая в организации. Заложенный в программный продукт функционал будет определять и перечень необходимых для его реализации справочников (например, большинство автоматизированных систем ERP-класса предполагает использование справочников «Материалы», «Продукты», «Технологические операции», «Места обработки» и т. д.) [51, с. 110–111].

Для обеспечения корректного планирования, учета и контроля следует применять единые справочники во всех подсистемах управленческого учета организации. Справочники, используемые в системе управленческого учета, должны быть согласованы со справочниками, применяемыми в других управленческих системах и функциональных областях деятельности организации.

Для справочников управленческого учета нужно определить аналитические признаки, что позволит эффективно планировать,

учитывать и контролировать расходы организации. Перечень аналитических признаков для конкретного объекта учета следует составлять исходя из двух основных требований:

– утилитарности — аналитики должны быть выделены и отражены в справочниках так, чтобы обеспечивать удобное и точное их применение в операционной деятельности организации;

– способности решать управленческие задачи — выделенные признаки классификации объекта должны обеспечивать решение всех управленческих задач, сформулированных в отношении его.

Рассмотрим универсальный подход к классификации бизнес-процессов для управленческого учета (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Классификация бизнес-процессов для управленческого учета

Признак классификации	Вид	Характеристика
Целевое назначение бизнес-процессов	Основные	Непосредственно связаны с удовлетворением потребностей внешних клиентов и извлечением организацией доходов от своей деятельности (разработка продуктов организации, их производство и сбыт)
	Вспомогательные	Несут обслуживающий характер, создают условия для успешной реализации основных процессов, обеспечивают организацию различными необходимыми ресурсами (обеспечение материальными ресурсами, персоналом, процессы обслуживания оборудования, содержания зданий и т. д.)
	Процессы управления	Процессы, в ходе реализации которых получается какой-либо управленческий результат или формируется какое-либо управленческое воздействие (принятое решение, осуществленный контроль, проведенный анализ и т. д.)
	Процессы развития	В результате реализации процессов развития происходят какие-либо изменения в схеме ведения бизнеса, призванные обеспечить сохранение или увеличение экономических выгод организации в будущем (развитие ресурсов организации, ее процессов и структурных единиц)
Результаты бизнес-процессов	Рассматриваются как дополнительная детализация групп (процессов), выделенных в зависимости от их роли (целевого назначения)	
Уникальность бизнес-процессов	Рядовые	Повторяются с той или иной периодичностью, при этом временные рамки их реализации не всегда заметны, один процесс незаметно перетекает в другой

Окончание табл. 1.7

Признак классификации	Вид	Характеристика
	Проекты	Однократно реализуемый процесс с четкими сроками начала и окончания. Технологии исполнения отдельных проектов могут иметь схожие черты, но в целом они уникальны. Результат каждого проекта никогда полностью не совпадает с результатами других проектов. Используется методология проектного управления (формирование бюджета проекта, создание проектной команды, назначение руководителя проекта, планирование и контроль за результатами и т. д.)

При использовании предлагаемого процессного подхода можно оперативно сформировать полный перечень бизнес-процессов организации вместе с их кратким описанием с минимальными расходами времени и ресурсов. Для решения различных управленческих задач необходимо идентифицировать и оценить возникающие при осуществлении процессов расходы. Также необходимо: описывать бизнес-процессы в несколько итераций, начиная с идентификации бизнес-процесса и определения его четырех-шести самых главных параметров и заканчивая расширением перечня включаемых в описание параметров; использовать собственный, разработанный внутри организации формат описания, доступный для понимания всеми сотрудниками. Данный подход может быть реализован с помощью справочника бизнес-процессов (табл. 1.8).

Формирование перечня бизнес-процессов — это первый этап работы над справочником, при этом желательно пользоваться: условно-типовым перечнем бизнес-процессов, которые можно найти в открытых публикациях, посвященных вопросам управления качеством; внутренними нормативными документами организации (положения о подразделениях и должностные инструкции). Идентифицировать бизнес-процессы можно либо через его результат, либо, выделив один процесс через идентификацию другого.

Описание бизнес-процесса — следующий этап работы над справочником, он подразумевает представление его параметров в установленной форме:

– предпосылки начала процесса (условие, при котором процесс начинается) и (или) основной вход процесса (управляющее воздействие — письменный приказ, устное распоряжение и т. д. — или поступление какой-либо информации, ресурсов). Основной (или первичный) вход вызывает начало реализации процесса;

Таблица 1.8

Справочник бизнес-процессов (шаблон)

Бизнес-процесс	Предпосылки начала (основной вход) бизнес-процесса	Собственник (участники) бизнес-процесса	Используемые ресурсы	Основной выход (результат) бизнес-процесса/ Требования к результату	Основной клиент бизнес-процесса
<i>Основные процессы</i>					
Прием и исполнение клиентского заказа	Высказанное клиентом намерение разместить заказ	Коммерческая служба; отдел проектирования; производство; бухгалтерия	Персонал; основные материалы; энергоресурсы; инструмент, оснастка, оборудование	Выполненный заказ. Соответствие выполненного заказа условиям договора и технической документации	Заказчики
...	...	...	...	...	...
<i>Вспомогательные производственные (общепроизводственные) процессы</i>					
Обслуживание основного оборудования	План обслуживания оборудования, заявка на ремонт оборудования	Отдел главного механика; бухгалтерия	Персонал; запасные части и расходные материалы; услуги подрядчиков	Оборудование готово к работе	Производство
...	...	...	...	...	...
<i>Прочие вспомогательные процессы</i>					
Поиск и привлечение персонала	Заявка на поиск и привлечение персонала	Отдел по работе с персоналом; бухгалтерия	Персонал; услуги подрядчиков	Выполнена заявка на поиск и привлечение персонала	Подразделение, сформировавшее заявку на поиск и привлечение персонала
...	...	...	...	...	...

Окончание табл. 1.8

Бизнес-процесс	Предпосылки начала (основной вход) бизнес-процесса	Собственник (участники) бизнес-процесса	Используемые ресурсы	Основной выход (результат) бизнес-процесса/ Требования к результату	Основной клиент бизнес-процесса
<i>Управленческие процессы</i>					
Текущее операционное и финансовое планирование	Набор планов (бюджетов) на ближайший плановый период (месяц)	Планово-экономический отдел; коммерческая служба; производство; отдел материально-технического снабжения; прочие вспомогательные и управленческие подразделения компании	Персонал	Набор планов и бюджетов, соответствующий положению о планировании и бюджетировании	Руководство и все подразделения компании
...	...	...	...	...	...
<i>Процессы развития</i>					
Приобретение и создание внеоборотных активов	Принятие решения руководством компании о приобретении или создании объекта внеоборотных активов	Руководитель и участники проекта по приобретению или созданию объекта внеоборотных активов	Персонал; основные средства; материалы; услуги подрядчиков	Объект внеоборотных активов готов к использованию и соответствует ранее установленным требованиям	Подразделение, эксплуатирующее объект внеоборотных активов
...	...	...	...	...	...

– собственник бизнес-процесса и участники бизнес-процесса — структурные единицы организации, в той или иной степени задействованные в реализации процесса. Среди участников выделяют собственника процесса — он несет ответственность за результат и, как правило, играет наибольшую роль в осуществлении процесса;

– используемые ресурсы при реализации бизнес-процесса. Данный параметр позволяет определить перечень возникающих расходов и оценить их величину;

– основной выход (результат, главная цель) процесса и требования к результату. Формулирование требований к результату позволяет контролировать качество процесса. При сопоставлении цели с используемыми ресурсами контролируется эффективность бизнес-процесса;

– основной клиент процесса — потребитель основного выхода (основного результата процесса).

Перечень параметров справочника можно увеличить, например, за счет дополнительных предпосылок, сопутствующих результатов и т. д. В целом справочник позволяет решать множество управленческих задач и использовать процессный подход для формирования методологии управленческого учета, планирования, калькулирования себестоимости. Возможна также более подробная детализация бизнес-процессов, при этом необходимо учесть следующие факторы: степень влияния процесса на достижение целей организации; степень важности процесса для внешних клиентов; качество существующих процессов; периодичность (повторяемость) процессов; расходы на описание и улучшение процесса (т. е. количество времени и ресурсов, необходимое для описания, и быстрота получения отдачи от него). Следует учитывать, что описание бизнес-процессов — это коллективная работа, при этом в состав рабочей группы должны входить все участники бизнес-процессов.

Работа со справочником бизнес-процессов обеспечивает их воспроизводство, т. е. многократное повторение с необходимой эффективностью и уровнем качества. Их описания отвечают на вопрос, что и как следует делать, и, таким образом, служат своего рода технологическими картами для исполнителей. При этом создаются условия для улучшения процессов, поскольку действует принцип формализованной наглядности: описания позволяют увидеть недостатки процессов и сформулировать подходы к дальнейшему их улучшению.

В целях управленческого учета классификатор бизнес-процессов может применяться:

- для формирования методологии управленческого учета;
- для планирования деятельности организации по бизнес-процессам;
- при ведении учета расходов организации;
- при калькулировании себестоимости организации;
- при принятии управленческих решений.

1. *Применение справочника бизнес-процессов при разработке методологии управленческого учета.*

1.1. Разработка справочника статей расходов на основе перечня бизнес-процессов организации позволит получить такую номенклатуру, в которой: выделенные статьи сгруппированы в логически взаимосвязанные и непротиворечивые блоки; каждая из выделенных статей расходов является корректной с точки зрения отражения целевого назначения; все возникающие в организации расходы имеют соответствующую статью для отнесения.

В первую очередь следует определить перечень блоков статей расходов по их роли в бизнесе. В соответствии с данным признаком процессы текущей деятельности делятся на основные, вспомогательные и процессы управления. Группа «основные процессы» (непосредственно направленные на получение доходов) может быть разбита на процессы основного производства и коммерческие процессы. Группу «вспомогательные процессы» также можно разделить на две составляющие: обеспечение основного производства и прочее обеспечение (коммерческой деятельности, деятельности организации в целом и т. д.). Далее выделяются следующие блоки статей расходов: основные производственные, связанные с реализацией основных производственных (технологических) процессов; коммерческие (реализация коммерческих процессов); общепроизводственные (процессы обеспечения основного производства); общехозяйственные, относящиеся к процессам прочего обеспечения и процессам управления. Затем формируется перечень статей для каждой группы расходов, для этого используется список процессов.

1.2. Формирование методологии оценки активов, необходимой для подготовки отчетности о финансовом состоянии, а также для калькулирования себестоимости продуктов, в производстве которых эти активы были использованы. Российские и международные стандарты учета требуют, чтобы стоимость (себестоимость) запасов вклю-

чала все расходы, связанные с их доведением до настоящего состояния и местоположения, в том числе:

- на приобретение (поиск поставщика и заключение с ним договора) — на командирование сотрудников, на услуги посредников, юридическое сопровождение заключаемого договора и т. д.;

- на приобретение, возникающее при импорте ресурсов, — таможенные пошлины, юридическое сопровождение, услуги кредитных организаций и т. д.;

- на доставку — на транспортировку, погрузку и разгрузку, страхование и охрану при транспортировке и др.;

- на прием поступивших ресурсов — на входной контроль, подготовку к хранению и т. д.;

- на хранение — на содержание мест хранения, на охрану и страхование при хранении и пр.

Таким образом, рассматриваемый процесс состоит из нескольких подпроцессов: поиска и отбора поставщиков; оформления с поставщиком договорных отношений; доставки материалов; проведения входного контроля материалов; размещения на хранение и хранения; подготовки материалов к использованию и т. д. Подобная детализация процессов позволяет более полно и точно идентифицировать возникающие расходы и разработать обоснованную методологию определения стоимости (себестоимости) материалов.

2. Применение справочника бизнес-процессов при планировании. Существует категория расходов, которые не зависят от степени активности организации (например, начисляемая амортизация, аренда), однако большая часть расходов является прямым следствием активности организации. В плановом периоде организация предполагает определенный уровень активности, которая будет выражаться в реализации конкретных процессов. Идентифицировав последние и измерив их, можно спланировать потребность в ресурсах и определить плановую величину расходов, возникающих при их использовании. Последовательность планирования будет следующей: количественно измеряется уровень активности в плановом периоде (сколько раз в течение этого периода будет реализован каждый из процессов); определяется потребность в необходимых для реализации процессов ресурсах; рассчитывается величина расходов, связанных с использованием ресурсов.

3. Применение справочника бизнес-процессов при ведении учета расходов. Наличие справочника бизнес-процессов в организации упростит разнесение расходов по счетам и статьям. Выбор счета для

отнесения расходов осуществляется по принципу привязки к определенным группам бизнес-процессов организации. Выбор статьи расходов реализуется исходя из целевого назначения процессов.

4. *Применение справочника бизнес-процессов при калькулировании себестоимости* основано на причинно-следственной связи:

- необходимость разработки, производства и сбыта продукта требует выполнения определенных действий (процессов);
- реализация процессов требует использования ресурсов, в результате чего возникают расходы [18, с. 50–53].

Таким образом, логическая цепочка «продукты — процессы — расходы» позволяет через процессы связать продукты и расходы, при этом процессы выступают в роли посредников. Использование данного принципа наиболее уместно в отношении непрямых расходов, большая часть которых традиционно рассматривается в качестве косвенных по отношению к продуктам.

5. *Применение справочника бизнес-процессов при принятии управленческих решений.* Наибольший эффект от применения процессного подхода в этой области управленческой деятельности достигается при принятии среднесрочных и долгосрочных решений. Принятие того или иного подхода предполагает проведение каких-либо изменений в существующей схеме ведения бизнеса. Могут измениться реализуемые в организации процессы, некоторые из них могут прекратиться, а также могут появиться новые. Изменения бизнес-процессов оцениваются с точки зрения их влияния на расходы и результаты, получаемые от их реализации. Выбирается подход с наилучшим показателем эффективности, при котором на единицу результата приходится минимум расходов.

В заключение рассмотрим технологию систематизации справочной информации в управленческом учете.

Создавая систему справочников в целях управленческого учета и отчетности, необходимо определить: какие справочники будут использоваться для каждой группы объектов управления; как будет организован каждый из них; как они будут взаимосвязаны.

Структура справочника будет зависеть от информации, которую в него нужно включить, и ее систематизации. С точки зрения отражаемых реквизитов выделяют: справочники-перечни, содержащие информацию о наименовании объектов и их идентификационном номере (коде), и справочники-описания — помимо наименований и номеров объектов они содержат информацию об их дополнительных характеристиках (свойствах) (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Справочник материалов (шаблон)

Группа материалов	Вид материалов	Наименование	Код	Способ получения	Место хранения	Место возникновения затрат	...
...	...	...	...	...	...	...	...

В зависимости от схемы систематизации значений справочники делятся на простые и сложные. В простых справочниках значения перечислены в линейном виде; для систематизации объектов используется или только один аналитический признак, или ни одного. В сложном справочнике применяются два и более признака, а его структура отличается от линейной.

Сложные справочники в свою очередь в зависимости от порядка использования аналитик делятся на те, в которых применяется:

– иерархическая классификации — каждый последующий используемый аналитический признак детализирует предыдущий. Построенный таким образом справочник имеет древовидную структуру. Данный подход следует применять, если предполагается большой объем ручной работы (например, при оформлении первичных документов);

– фасетная классификации — используемые признаки независимы друг от друга, применяются одновременно и параллельно. У такого справочника матричная структура. Данный подход лучше использовать, если справочники применяются для автоматизированной обработки информации (например, при формировании аналитических отчетов).

Разрабатывая справочники для управленческого учета, можно использовать в качестве образца официальные справочники — международные, общероссийские или отраслевые (например, Общероссийский классификатор стран мира, Общероссийский классификатор услуг населению, Общероссийский классификатор основных фондов). В некоторых случаях подобные документы могут применяться без изменений или с минимальными корректировками. В других случаях внешние справочники могут быть использованы как классификаторы, т. е. как документы, задающие структуру формируемых организацией справочников (например, справочник основных средств может быть создан на основе структуры, заложенной в Общероссийский классификатор основных фондов).

Справочники должны взаимодействовать, это возможно в двух вариантах:

- использование главного и подчиненных справочников, при этом главный содержит данные о наименованиях и номерах объектов и может включать информацию об их характеристиках. Каждый из подчиненных справочников отражает ту или иную характеристику объекта и используется для наполнения главного. Применение такого варианта уместно, когда: ручной труд пользователей минимален, для обработки информации используется автоматизированная система; представленные в главном справочнике объекты относительно стабильны, изменения в их перечне носят минимальный характер;

- применение равнозначных справочников. Этот подход подразумевает, что справочники независимы, но косвенно взаимодействуют через учетный регистр, для наполнения которого используются. Данный вариант понятен пользователям, не вызывает сложностей в использовании и подходит для ручного применения. Он адаптирован для внесения изменений.

Для избежания ошибок в справочниках управленческого учета необходимо утвердить порядок их создания и обновления. Для этого следует разработать внутренний регламентирующий документ, определяющий: кураторов каждого из справочников — лиц, отвечающих как за первичное их формирование, так и за последующую актуализацию и контроль за правильностью применения пользователями; права доступа к справочникам; права актуализации справочников.

Таким образом, разработка и использование справочников для управленческого учета играют важную роль в информационном обеспечении функционирования системы финансового консультирования в организации, при этом собственники и менеджмент организации получают качественную всестороннюю информацию о состоянии бизнеса и динамике его развития.

2

КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЮ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

2.1. Согласование интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами

Глобализационные процессы в современном мире стали неотъемлемой частью мировой экономической системы и национальных экономик. В свою очередь, субъекты хозяйствования, являясь «системообразующей ячейкой экономической системы» [11, с. 90], испытывают на себе влияние факторов внешней и внутренней среды. Современные реалии экономических и финансовых отношений в национальном и мировом масштабах носят изменчивый характер и подвержены воздействию многочисленных вызовов.

Ключевыми драйверами устойчивого инновационного развития российской экономики и бизнеса в последние годы стали технологические реновации, ускоряющие все бизнес-процессы, и виртуализация с повсеместной цифровизацией экономических процессов, приводящей к «стремительному возрастанию процессов обновления различных видов экономической информации» [35, с. 2113].

Указанные особенности функционирования мирового хозяйства и национальных экономик требуют разработки современных финансовых механизмов управления бизнесом, позволяющих адаптировать субъектов хозяйствования к изменяющимся внешним и внутренним условиям, а также обеспечить устойчивость деятельности и инновационный путь развития.

В этих условиях бизнесу необходимо изыскивать новые форматы коммуникаций, в том числе выстраивать новые форматы целевых

установок своей деятельности. В качестве основополагающих целей деятельности организации, помогающих достичь поступательного развития в нестабильных условиях, предлагаем рассматривать следующие:

1) *обеспечение устойчивого развития через сохранение статуса постоянно действующей организации*, т. е. обеспечение «непрерывности деятельности организации и ее способности продолжать свою деятельность в обозримом будущем» [13, с. 17]. Достижение указанной цели возможно через формирование рациональной структуры капитала, способствующей повышению финансовой устойчивости бизнеса;

2) *обеспечение конкурентоспособности организации и ее продуктов* — основывается на повышении эффективности и качества управления всеми функциональными областями деятельности организации, что приводит к повышению стоимости бизнеса и создает условия для его устойчивого инновационного развития. «Конкурентоспособность» является показателем «выигрыша» отдельной организации и ее продуктов в конкурентной борьбе [4, с. 141], а также одной из важных экономических целей деятельности организации. Достижение данной цели связано с удовлетворением социально-экономических интересов в деятельности организации: содействие развитию экономики через удовлетворение потребностей потребителей и других заинтересованных лиц и ускорение процесса создания и реализации валового внутреннего продукта [86, с. 102]. Для поддержания достигнутого уровня конкурентоспособности организации и ее продуктов необходимо осуществлять непрерывный мониторинг изменяющейся внешней и внутренней среды и на этой основе внедрять инновации в различные функциональные области деятельности организации. Современными направлениями инновационной деятельности организации считаются цифровизация всех бизнес-процессов, создание устойчивых технологических преимуществ бизнеса, технологических партнерств, развитие собственных научно-проектных комплексов и пр.;

3) *повышение качества взаимодействия субъектов макро- и микросреды* — направлено на совершенствование организационных компетенций, развитие человеческих ресурсов, поддержание приверженности высоким этическим принципам ведения бизнеса и пр.

Достижение в комплексе указанных целей возможно посредством сопряжения интересов всех заинтересованных в успешной деятельности организации субъектов, т. е. субъектов макро- и микросреды.

Несмотря на почти столетний период эволюции теории заинтересованных лиц (стейкхолдеров), агентская проблема, связанная с балансированием интересов различных групп юридических и физических лиц, прямо или косвенно проявляющих внимание к деятельности организации, остается актуальной.

Впервые данная проблема в научном сообществе была поднята американскими исследователями А. Берли и Г. Минзом в работе «Современная корпорация и частная собственность» [67, с. 63]. С течением времени теория стейкхолдеров расширяла представления о составе заинтересованных лиц, которые неразрывно связаны с функционированием организации (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Эволюция взглядов
на теорию заинтересованных лиц организации**

Ученый	Взгляд на теорию заинтересованных лиц
А. Берли	Рассматривал в качестве основного стейкхолдера акционера корпорации [96]
М. Додд	Помимо акционеров в составе стейкхолдеров рассматривал персонал организации, потребителей ее продукции и местное сообщество и считал необходимым учитывать интересы этих групп стейкхолдеров в целях деятельности организации [100]
Г. Саймон	Исследовал модель «поощрение — вклад» (inducements — contributions model) как логическую основу формирования организаций. Согласно предлагаемой модели каждому потенциальному стейкхолдеру в обмен на предлагаемый с его стороны ресурс (вклад) предусматривалось некоторое поощрение за вступление во взаимодействие с организацией [66, с. 4; 107]
П. Дракер	Основным стейкхолдером рассматривал потребителя: «Есть только одно корректное определение цели бизнеса — создавать удовлетворенного потребителя. Потребитель определяет, чем занимается бизнес» [102]
Р. Сайерт, Дж. Марч	Предложили поведенческую теорию фирмы, согласно которой цели деятельности организации связаны с результатами взаимодействия с различными группами стейкхолдеров, имеющих разнонаправленные интересы [99]
Э. Фримен	Под стейкхолдерами понимал потенциальных благополучателей от деятельности фирмы и включал в их состав владельцев, покупателей, поставщиков различных ресурсов, работников фирмы, местное сообщество, различные широкие общественные группы и государство. При этом Э. Фримен отмечал взаимное влияние стейкхолдеров и организации при принятии решений, связанных с ее деятельностью [103]

Окончание табл. 2.1

Ученый	Взгляд на теорию заинтересованных лиц
М. Фридман	Рассматривал соотношение целей бизнеса, который максимизирует прибыль и платит налоги, и государства, которое реализует социальные цели [104]
Т. Джонс, Ч. Хилл	Предложили «стейкхолдерскую агентскую модель», согласно которой менеджеры должны действовать как агенты всей совокупности стейкхолдеров [105]
Т. Дональдсон, Л. Престон	Стейкхолдерский менеджмент требует в качестве своей ключевой характеристики одновременного внимания к легитимным интересам всех релевантных стейкхолдеров как в установлении организационных структур и общей политики, так и в конкретных принимаемых решениях. Эти требования касаются любых лиц, управляющих корпорацией или влияющих на ее политику, включая не только профессиональных менеджеров, но и владельцев, правительство и др. [101, с. 66–67]
Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс	«Мы характеризуем расширенное предприятие как узловой элемент в сети взаимосвязанных стейкхолдеров, которые создают, поддерживают и расширяют его возможности создания стоимости; мы обосновываем, что долгосрочное выживание и успех фирмы определяются ее способностями устанавливать и поддерживать отношения внутри сети стейкхолдеров» [106, с. 7]. Ученые полагают, что отношения со стейкхолдерами представляют собой важнейший актив, которым должны управлять менеджеры, и конечный источник организационного богатства, и рассматривали категорию «богатство организации» как особый интегральный показатель способности компании производить различные блага для всех ее стейкхолдеров в течение длительного времени [106]. Представленная версия концепции стейкхолдеров по сравнению с классической версией Э. Фримена более прогрессивна по содержанию и более конструктивна по инструментарию [57, с. 62]

В настоящее время научное сообщество под стейкхолдерами организации понимает «индивидов, группы индивидов и организации, являющиеся потребителями (получателями) позитивных и негативных контрактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способные влиять на эту деятельность» [66, с. 20].

Рассмотрим группы субъектов макро- и микросреды, участвующих в экономических отношениях и проявляющих специфическую заинтересованность в результатах деятельности субъектов хозяйствования (рис. 2.1).

Каждая группа субъектов макро- и микросреды имеет специфические интересы по отношению к результатам деятельности бизнеса, при этом сам бизнес проявляет по отношению к этим субъектам определенные интересы. В результате эффективного функционирования

бизнеса и благоприятного воздействия факторов внешней и внутренней среды возникают условия для удовлетворения потребностей всех заинтересованных участников экономических отношений.



Рис. 2.1. Субъекты макро- и микросреды¹

Посредством достижения баланса интересов субъектов макро- и микросреды можно обеспечить конструктивное инновационное развитие как отдельно взятых субъектов хозяйствования, так и национальной экономической системы в целом.

Развитие теоретических представлений о роли теории стейкхолдеров в финансовом менеджменте организации видится в повышении эффективности управления финансами организации путем гармонизации разнонаправленных интересов ее стейкхолдеров. Для решения этой задачи нами разработана типология интересов заинтересованных лиц в процессе управления финансами организации (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Типология интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами

Признак классификации	Вид интересов
1. Группы заинтересованных лиц	– Интересы собственников; – интересы топ-менеджмента (наемного управленческого персонала); – интересы персонала (работников); – интересы поставщиков материальных ресурсов; – интересы кредиторов и инвесторов;

¹ Составлено по: [31, с. 53; 67, с. 63; 80, с. 22].

Окончание табл. 2.2

Признак классификации	Вид интересов
	– интересы потребителей; – интересы местного сообщества и различных широких общественных групп; – интересы государства
2. Виды ресурсов	– Финансовые интересы; – нефинансовые интересы
3. Отношение заинтересованных лиц к организации	– Интересы внутренних субъектов (заинтересованных лиц); – интересы внешних субъектов (заинтересованных лиц)
4. Субъекты, формирующие интересы	– Интересы отдельных заинтересованных лиц по отношению к организации; – интересы организации по отношению к отдельным заинтересованным лицам
5. Уровень управления	– Стратегические интересы; – оперативные (текущие) интересы
6. Цели деятельности организации	– Финансово-экономические интересы; – социально-экономические интересы; – социальные интересы

Примечание. Составлено по: [86, с. 98].

Исследование интересов стейкхолдеров и организации предлагается проводить матричным методом, отражающим взаимный поток интересов между ними (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Матрица согласования интересов
заинтересованных лиц и организации**

Стейкхолдеры		Интересы стейкхолдеров, получаемые от взаимодействия с организацией	Интересы организации, получаемые от взаимодействия со стейкхолдерами
Внутренние стейкхолдеры	Собственники	Рост дивидендов, рост стоимости бизнеса	Финансовый капитал
	Топ-менеджмент (наемный управленческий персонал)	Власть, доход, известность (слава), социальное положение	Интеллектуальный капитал в виде эффективного управления
	Персонал (работники)	Вознаграждение за труд, стабильность рабочего места, безопасность труда	Интеллектуальный капитал в виде качественного выполнения должностных обязанностей

Окончание табл. 2.3

Стейкхолдеры		Интересы стейкхолдеров, получаемые от взаимодействия с организацией	Интересы организации, получаемые от взаимодействия со стейкхолдерами
Внешние стейкхолдеры	Поставщики материальных ресурсов	Соблюдение договоренностей	Материальный капитал (стоимость поставляемого ресурса, гарантии качества, график поставки, надежность в выполнении условий поставки)
	Кредиторы и инвесторы	Возврат капитала, финансовая устойчивость, компенсация риска доходностью на вложенный капитал	Финансовый капитал
	Потребители	Качество и цена товаров и услуг	Объем продаж, стабильная клиентская база
	Местное сообщество и различные широкие общественные группы	Общественные и иные блага	Нематериальный капитал (формирование общественного мнения о деятельности организации)
	Государство	Налоговые платежи, рабочие места	Государственная поддержка, условия ведения предпринимательской деятельности

Примечание. Составлено по: [3, с. 90; 80, с. 22].

Соблюдение указанных в матрице интересов заинтересованных лиц и организации свидетельствует о формировании определенных ценностей, возникающих в процессе взаимодействия отдельных стейкхолдеров и компании. Такой подход находит отражение в классической теории маркетинга, в частности, Ф. Котлер заявлял о существовании двух ценностей, участвующих в маркетинговой программе организации: ценности, создаваемой для клиентов, и ценности, обратно получаемой от клиентов [4, с. 34]. Также в экономической литературе исследуется концепция ценностно-ориентированного менеджмента (концепция управления стоимостью, VBM), которая нацелена на «максимизацию ценности (стоимости) компании для акционеров ... и означает, что управляют не стоимостью организации, а, наоборот, оценка стоимости является основой для управления организацией» [68, с. 35–36]. Однако новые реалии требуют расширения имеющегося подхода в части состава субъектов, участвующих в формировании стоимости организации, и специфики согласования их интересов и интересов самой организации.

Базируясь на теории стейкхолдеров, концепции ценностно-ориентированного менеджмента и подходе к эволюции маркетинга по Ф. Котлеру, считаем рациональным расширить данное представление и предлагаем использовать в процессе стратегического и оперативного управления финансами ценностно-ориентированную концепцию в форме взаимополезного сосуществования организации и ее заинтересованных лиц.

Субъекты макро- и микросреды обладают определенным капиталом, представляющим ценность для организации, и способны его предложить организации на взаимовыгодных условиях. Новым форматом заключения подобной договоренности между субъектами макро- и микроуровня предлагаем рассматривать модели сопряжения интересов между указанными группами субъектов.

Авторская интегрированная модель сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды включает три составные части:

- модель микросопряжения интересов (рис. 2.2);
- модель макросопряжения интересов (рис. 2.3);
- модель внутрифирменного сопряжения интересов по уровням управления организации (рис. 2.4).



Рис. 2.2. Модель микросопряжения интересов (внутреннего согласования интересов)¹:

- — — — — интерес организации по отношению к субъекту микросреды;
- - - - - интерес субъекта микросреды по отношению к организации;
- 1 — финансовый капитал; 2 — дивиденды, рост стоимости бизнеса;
- 3 — интеллектуальный капитал; 4 — власть, доход, известность (слава), социальное положение; 5 — человеческий капитал; 6 — вознаграждение за труд, стабильность рабочего места, безопасность труда

¹ Составлено по: [3, с. 90; 23; 67, с. 63; 80, с. 22; 86, с. 53].

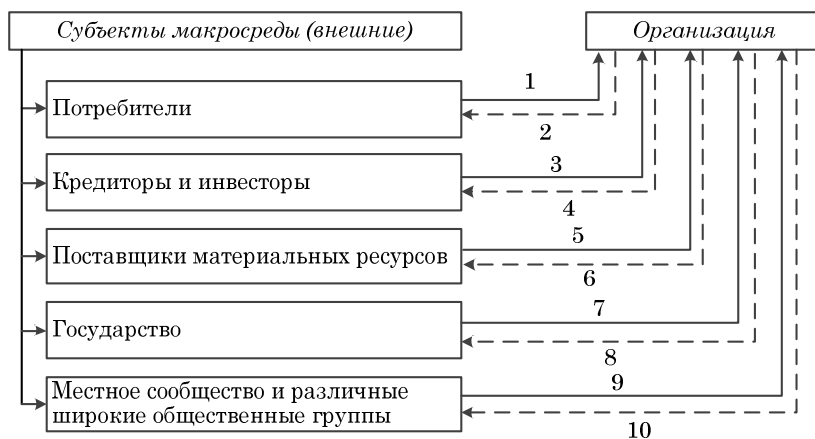


Рис. 2.3. Модель макросопряжения интересов (внешнего согласования интересов)¹:

- — интерес организации по отношению к субъекту макросреды;
 - - → — интерес субъекта макросреды по отношению к организации;

1 — объем продаж, стабильная клиентская база;
 2 — качество и цена товаров и услуг; 3 — финансовый капитал;
 4 — возврат капитала, финансовая устойчивость, компенсация риска доходностью на вложенный капитал; 5 — материальный капитал;
 6 — соблюдение договоренностей; 7 — государственная поддержка, условия ведения предпринимательской деятельности;
 8 — налоговые платежи, рабочие места; 9 — социально-репутационный капитал; 10 — общественные и иные блага

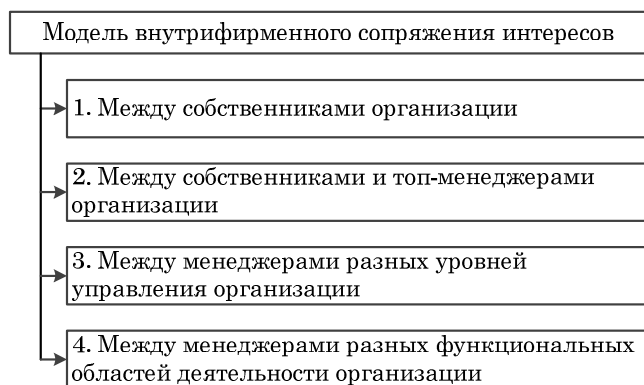


Рис. 2.4. Модель внутрифирменного сопряжения интересов (внутреннего согласования интересов по уровням управления организации)²

¹ Составлено по: [3, с. 90; 23; 67, с. 63; 80, с. 22; 86, с. 53].

² Составлено по: [86, с. 88–94].

Модель микросопряжения интересов реализуется на уровне согласования интересов между внутренними субъектами управления (собственниками, менеджерами разных уровней управления) и самой организацией. Данная модель исследует взаимопольное функционирование субъектов микросреды и компании и предусматривает встречное движение ценностей: от субъектов микросреды к организации и в обратном направлении.

Модель макросопряжения интересов реализуется на уровне внешнего согласования интересов субъектов макросреды и организации. Предоставляя организации специфические виды капиталов, субъекты макросреды согласно исследуемой модели получают обратный положительный эффект в виде удовлетворения своих интересов.

Модель внутрифирменного сопряжения интересов реализуется посредством проведения сбалансированной финансовой политики организации и согласования интересов внутренних субъектов по уровням управления организации. Указанная модель предполагает следующие направления сопряжения интересов:

1) *между собственниками организации* — сопряжение интересов осуществляется в сфере получения выгод от владения акциями (долями) в результате выплаты дивидендов в ближайшем будущем, а также за счет роста стоимости акций и капитализации бизнеса в долгосрочной перспективе [86, с. 93];

2) *между собственниками и топ-менеджерами организации* — сопряжение интересов обеспечивается посредством формирования высокой заинтересованности в достижении конечных целей управления и принятия активного участия в бизнес-процессах всех категорий сотрудников.

Анализ интересов субъектов управления деятельностью организации показал:

– собственник заинтересован в интенсификации труда, в проявлении творческой инициативы каждого сотрудника и его лояльности к организации в целом и к собственнику в частности;

– диапазон интересов топ-менеджера наиболее широк: по вопросам социальной ответственности интерес совпадает с другими наемными работниками, на этапе оценки эффективности труда стремится приблизиться к собственнику;

– интересы наемного работника по ряду принципиальных вопросов локальны.

Преодоление конфликта интересов собственника и менеджмента (в лице топ-менеджера и менеджера более низкого уровня) ви-

дится в разработке и реализации кадровой политики организации [86, с. 89–90];

3) *между менеджерами разных уровней управления организации* — сопряжение интересов состоит в особенностях выбора организационной структуры организации, которая наилучшим образом обеспечит достижение поставленных целей посредством уточнения функций структурных подразделений, определения прав и должностных обязанностей их руководителей и сотрудников, устранения дублирования денежных, информационных и материальных потоков [86, с. 92];

4) *между менеджерами разных функциональных областей деятельности организации* — сопряжение интересов обеспечивается коллегиальным исполнительным органом (правлением организации), а также руководителями функциональных и управленческих подразделений и комитетов как на стратегическом, так и на оперативном уровне управления путем принятия коллегиальных управленческих решений [86, с. 94].

Уровень сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды предлагаем оценивать с помощью специального организационно-финансового механизма согласования интересов субъектов макро- и микросреды. Указанный механизм включает интегрированную модель сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды и набор специфических инструментов (показателей), позволяющих достоверно оценить степень удовлетворения и качество сопряжения этих интересов.

Наша позиция основана на том, что организация в процессе управления финансами российским и зарубежным научным сообществом рассматривается как субъект хозяйствования, объединяющий различные ресурсы для достижения своих целей [80, с. 24; 99; 103; 106]. При этом цели деятельности организации являются проекцией интересов основных ее стейкхолдеров.

Согласно ресурсному подходу все заинтересованные лица обладают важным для организации видом ресурса:

- финансовые стейкхолдеры (собственники, инвесторы и кредиторы) предоставляют организации финансовые ресурсы;
- нефинансовые стейкхолдеры (топ-менеджмент, персонал, поставщики, потребители, государство и др.) являются поставщиками других видов ресурсов, включая: материальные, административные, коммуникационные, производственные (технологические), человеческие, организационные (управленческие), интеллектуальные (инновационные), социально-репутационные, природные ресурсы.

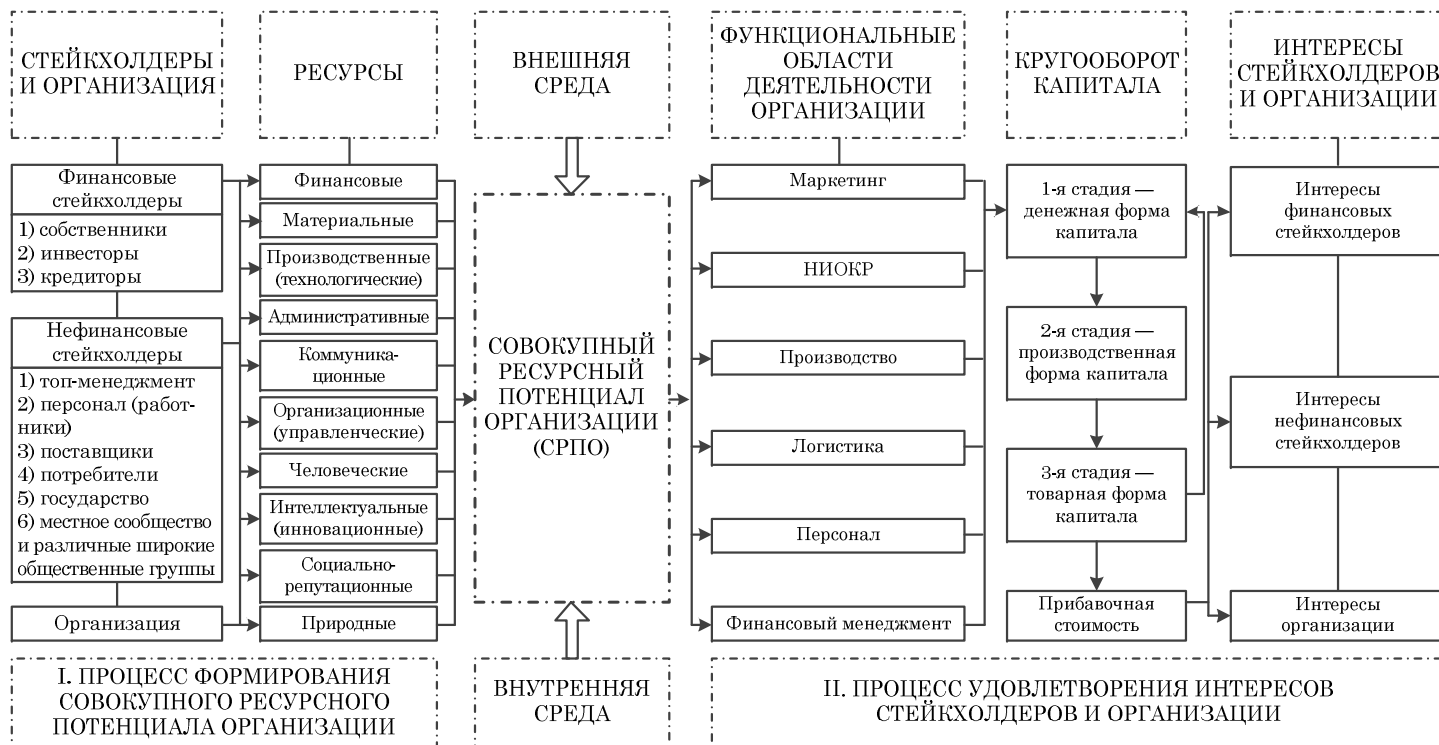


Рис. 2.5. Модель удовлетворения интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами¹

¹ Составлено по: [13, с. 15; 80, с. 22–25].

Стейкхолдеры — обладатели специфических ресурсов, необходимых организации для эффективного функционирования, — претендуют на определенное вознаграждение от компании в виде соблюдения интересов соразмерно их вкладам в *совокупный ресурсный потенциал организации* (рис. 2.5).

Понятие «потенциал» как «степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей» [44] представляет совокупность имеющихся источников, возможностей, средств, запасов, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели. Применительно к теории управления финансами организации предлагаем ввести в научный оборот термин *«совокупный ресурсный потенциал организации»* как *совокупность различных ресурсов стейкхолдеров, используемых в финансово-хозяйственной деятельности организации, участвующих в процессе кругооборота капитала и формирующих прибавочную стоимость, которая выступает источником удовлетворения интересов стейкхолдеров.*

Сформированный совокупный ресурсный потенциал организации направляется в ее деятельность посредством распределения по функциональным областям (в маркетинг, НИОКР, производство, логистику, управление персоналом и финансовый менеджмент) в зависимости от имеющихся потребностей и роли конкретного ресурса в хозяйстве организации.

Проходя через функциональные области деятельности, ресурсы стейкхолдеров и организации обеспечивают процессы кругооборота капитала, создавая условия для формирования прибавочной стоимости, являющейся источником удовлетворения интересов стейкхолдеров и самой организации.

В качестве методологического инструментария оценки степени достижения и уровня согласования интересов заинтересованных лиц и организации выступает организационно-финансовый механизм согласования интересов стейкхолдеров и организации в процессе управления ее финансами (табл. 2.4).

Предложенный механизм состоит из трех частей (микросогласование, макросогласование и внутрифирменное согласование интересов), каждая из которых является вектором исследования соответствующего уровня удовлетворения интересов стейкхолдеров и организации и достижения их баланса.

Первая часть механизма — внутреннее согласование интересов (микросогласование) — осуществляется между внутренними субъек-

Организационно-финансовый механизм согласования интересов субъектов макро- и микросреды

Вид согласования интересов	Субъекты макро- и микросреды	Показатели
Внутреннее согласование интересов (микросогласование)	1. Собственники и организация	Организационные
		Финансовые
	2. Топ-менеджмент и организация	Организационные
		Финансовые
	3. Персонал и организация	Организационные
		Финансовые
Внешнее согласование интересов (макросогласование)	1. Поставщики материальных ресурсов и организация	Организационные
		Финансовые
	2. Кредиторы, инвесторы и организация	Организационные
		Финансовые
	3. Потребители и организация	Организационные
		Финансовые
Внутрифирменное согласование интересов (внутреннее согласование интересов субъектов по уровням управления организации)	4. Местное сообщество, различные широкие общественные группы и организация	Организационные
		Финансовые
	5. Государство и организация	Организационные
		Финансовые
	1. Собственники организации	Организационные
		Финансовые
	2. Собственники и топ-менеджеры организации	Организационные
		Финансовые
	3. Менеджеры разных уровней управления организации	Организационные
		Финансовые
	4. Менеджеры разных функциональных областей деятельности организации	Организационные
		Финансовые

Примечание. Составлено по: [3, с. 90; 23; 80, с. 22; 86, с. 95].

тами управления в лице собственников и менеджеров разных уровней управления с одной стороны и самой организацией с другой стороны.

Вторая часть механизма — внешнее согласование интересов (макросогласование) — ориентирована на достижение взаимопользовного функционирования организации и субъектов макросреды, являющихся носителями специфических ресурсов и обладающих определенными стимулами к передаче этих ресурсов организации.

Третья часть механизма — внутрифирменное согласование интересов (внутреннее согласование интересов субъектов по уровням управления организации) — реализуется посредством проведения

сбалансированной финансовой политики организации и обеспечивает гармонизацию разнонаправленных интересов стейкхолдеров и компании.

Все три части организационно-финансового механизма предусматривают определенный набор организационных и финансовых показателей по всем направлениям взаимодействия стейкхолдеров и организации.

Таким образом, удовлетворение интересов субъектов макро- и микросреды с одной стороны и субъектов хозяйствования — с другой формирует так называемое богатство организации в виде прибавочной стоимости, являющейся источником возмещения прямых и альтернативных затрат каждой группы стейкхолдеров и основой устойчивого развития экономики в целом.

Предлагаемый подход согласования интересов заинтересованных лиц в процессе управления финансами организации позволяет в рамках использования совокупного ресурсного потенциала организации определить финансовый менеджмент как функциональную область ее деятельности, обеспечивающую не только организацию сбалансированного кругооборота всех видов ресурсов, но и возможность оценки эффективности использования сформированного совокупного ресурсного потенциала компании.

В результате проведенного исследования по проблеме согласования интересов стейкхолдеров и организации получены новые теоретико-методологические разработки, интегрирующие в процесс управления финансами организации существующие теоретические разработки стейкхолдерской модели, концепции ценностно-ориентированного менеджмента и подход к эволюции маркетинга по Ф. Котлеру, в частности:

- обоснованы цели деятельности организации, способные обеспечить поступательное развитие организации и ее стейкхолдеров в нестабильных условиях;

- предложена типология интересов заинтересованных лиц и организации, позволяющая в процессе управления финансами организации выстраивать приоритеты по группам стейкхолдеров в зависимости от целей и задач, которые перед собой ставит компания на конкретном этапе развития;

- разработана матрица согласования интересов заинтересованных лиц и организации, позволяющая взаимоувязать интересы стейкхолдеров и организации с целью последующего мониторинга уровня их соблюдения и решения проблемы конфликта интересов;

– предложена интегрированная модель сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды, состоящая из трех уровней сопряжения интересов;

– представлена авторская модель удовлетворения интересов заинтересованных лиц и организации в рамках управления ее финансами, иллюстрирующая процесс создания совокупного ресурсного потенциала организации как единого пула сформированных и полученных от стейкхолдеров ресурсов и процесс удовлетворения интересов стейкхолдеров и организации;

– разработан организационно-финансовый механизм согласования интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами, позволяющий оценить степень удовлетворения и согласования исследуемых интересов.

Таким образом, посредством удовлетворения интересов субъектов макро- и микросреды и субъектов хозяйствования формируются ценности, являющиеся фундаментом устойчивого развития экономики. Применяя новые форматы сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды, можно обеспечить поступающее инновационное развитие как отдельно взятого субъекта хозяйствования, так и национальной экономической системы в целом.

Предлагаемые теоретико-методологические подходы к исследованию зависимости между согласованием интересов стейкхолдеров и организации с одной стороны и эффективностью управления финансами организации — с другой являются новой плоскостью изучения границ финансового управления в организации и имеют теоретическую и практическую значимость.

2.2. Роль финансового консультирования в процессе трансформации финансовой политики организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды

Современная предпринимательская среда значительно подвержена влиянию различных внешних и внутренних вызовов [94, р. 27; 98], являющихся, с одной стороны, угрозами (рисками), с другой — факторами роста и укрепления конкурентоспособности бизнеса. В связи с этим возрастет роль финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера, способного оказать содействие соб-

ственным организациям в принятии верных управленческих решений и корректировке при необходимости условий проведения финансовой политики компании в ситуации неопределенности и риска. Для обеспечения максимально эффективного взаимодействия с внешней и внутренней средой руководству организации нужно понимать весь спектр факторов, с которыми ежедневно сталкивается организация.

Зарубежные и российские ученые исследуют предпринимательскую среду как неотъемлемую часть деятельности субъектов хозяйствования, подразделяя ее на макро- и микросреду. Обратимся к различным трактовкам понятия «внешняя среда организации» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Определения понятия «внешняя среда организации»

Ученый	Трактовка понятия
Дж. Пирс II, Р. Робинсон	Внешняя среда компании включает: удаленное окружение (экономические, социальные, политические, технологические и экологические факторы); отраслевое окружение (входные барьеры, власть продавца, власть покупателя, доступность товаров-заменителей, конкуренция) и операционное окружение (конкуренты, кредиторы, потребители, работники, поставщики) [56, с. 123–165]
Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел	В основе школы внешней среды (окружения) лежат принципы ситуационной теории: принцип стабильности (окружение организации варьируется от стабильного до динамического); принцип комплексности (окружение организации варьируется от простого до сложного); принцип разнообразия рынка (рынки организации варьируются от интегрированных до диверсифицированных); принцип враждебности (окружение организации варьируется от щедрого до враждебного) [42, с. 238–239]
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Исследуют внешнюю среду как среду прямого воздействия, включающую поставщиков (трудовые ресурсы, материалы, капитал), законы и государственные органы, потребителей, конкурентов, профсоюзы и среду косвенного воздействия (технологии, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношения с местным населением, международное окружение) [41, с. 116–136]
Дж. Белл	Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации [95]

Продолжение табл. 2.5

Ученый	Трактовка понятия
М. Говард	Под внешней средой подразумевает воздействия поставщиков и технологий, воздействие экономики и конкуренции, законодательные и политические воздействия, социальные и культурные воздействия [97]
В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова	К внешним факторам относятся региональные, отраслевые особенности страны, мировая экономика, влияние политики правительства (монетарная политика, фискальная политика, политика доходов и заработной платы). Исследование воздействия внешней среды на предприятие связано с изучением спроса и предложения, предельной полезности товара, модели поведения потребителей, модели кругооборота денежных доходов и продуктов [15, с. 81]
М. М. Алексеева	Общая среда — «экология фирмы» — состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Общая среда — это среда косвенных контактов фирмы, включающих четыре фактора: экономические, технологические, политические, социальные [2, с. 67–68]
П. А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров	Внешняя среда проявляет себя через воздействующие факторы: потребителей, конкурентов, правительственные институты, поставщиков, посредников, финансовые организации, источники трудовых ресурсов. С точки зрения высокой степени их влияния на процессы управления перечисленные элементы относят к факторам среды прямого (непосредственного) воздействия в отличие от других менее значимых факторов среды косвенного воздействия [32, с. 37–54]
М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова	Под внешними факторами следует понимать те условия, которые предприниматель, как правило, не может изменить, но должен учитывать, поскольку они сказываются на состоянии его дел. Ученые делят внешние факторы на факторы прямого воздействия (законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность; непредвиденные действия органов государственного управления и местного самоуправления; налоговая система; взаимоотношения с партнерами; конкуренция предпринимателей; коррупция и рэкет) и факторы косвенного воздействия (политическая обстановка, экономическая обстановка в стране деятельности, экономическое положение отрасли деятельности, международные события, стихийные бедствия) [36, с. 81–95]
В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екаторинов- славский, П. Н. Иванушко	Внешняя среда разделяется учеными на макросреду и отраслевую среду. Макросреда состоит из политических, законодательных, экономических, технологических, информационных и социальных систем, которые способны повлиять на судьбу организации. Более узкий круг влияния — совокупность фирм, производящих конкурирующие продукцию и услуги, — отраслевая среда [70, с. 56–69]

Продолжение табл. 2.5

Ученый	Трактовка понятия
М. Бауэр	Подход к управлению, используемый топ-менеджерами, требует рассмотрения внешних факторов, таких как основные тенденции развития отрасли и конкурентная ситуация. Необходимо уметь идентифицировать и оценивать влияние экономических, социальных и политических тенденций [90, с. 52]
О. Б. Веретенникова	Предприятие взаимодействует с внешней средой, которая включает в себя рынки средств производства, товаров и капитала. На формирование и функционирование этих рынков, в свою очередь, воздействует макроэкономическая, политическая, экологическая ситуация [20, с. 72]
М. А. Федотова	Внешние факторы развития бизнеса вызывают необходимость реорганизации видов деятельности и структуры капитала [31, с. 402]
Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов	Внешнее окружение бизнеса клиентов, партнеров и поставщиков, которые принимают участие во внутренних бизнес-процессах [45, с. 127]
Д. В. Домашенко, Ю. Ю. Финогенова	К внешним факторам относят: финансовые риски (процентные ставки, курсы валют, обязательства по кредиту); стратегические риски (конкуренция, изменения потребительского рынка, отраслевые изменения); операционные риски (поставка сырья, набор кадров); опасности (договоры, естественные опасности, поставщики, окружающая среда) [22, с. 12]
Н. Е. Симионова	Под внешней средой понимает совокупность факторов внешнего макроокружения предприятия (экономического, технического, политико-правового, экологического, социально-культурного и демографического характера) и факторов внешнего микроокружения предприятия: рынки (емкость, спрос, главные сегменты); потребители (предпочтения, мотивы закупок); конкуренция (сила конкуренции, тенденции); каналы сбыта (основные каналы, перспективы развития); поставщики (основные поставщики, перспективы развития); инфраструктура (транспорт, склады, банки, реклама) [63, с. 8–9]
Е. И. Шохин	Финансовая среда предпринимательства представляет совокупность хозяйствующих субъектов, действующих вне данного предприятия и влияющих на возможности финансового менеджмента размещать денежные средства и получать доходы. Финансовая среда предпринимательства состоит из микросреды и макросреды. Характеристика финансовой макросреды предпринимательства включает природный, технический, политический, экономический, демографический и культурный факторы. Микросреда характеризуется субъектами, имеющими непосредственное отношение к данному предприятию и к возможностям его руководства по извлечению доходов. В нее входят поставщики, посредники, покупатели (клиенты), конкуренты, контактные аудитории [79, с. 48–55]

Ученый	Трактовка понятия
В. Н. Наумов	Микросреда представляет собой рынок сбыта и рынки различных ресурсов, которыми может воспользоваться компания. К факторам внешней среды (PEST-факторам) относятся политические, экономические, социально-демографические и технологические. По степени влияния на предприятие внешние факторы делят на факторы прямого (потребители, посредники, поставщики, конкуренты, государственные институты и пр.) и факторы косвенного воздействия [43, с. 46–47]
А. Н. Мардас, О. А. Мардас	Под внешней средой понимают возможности (присутствие на новых рынках или их сегментах, рост производства, перспективы продуктовой или иной диверсификации) и угрозы (появление новых конкурентов, рост продаж продуктов-субститутов, замедление роста рынка, неблагоприятная политика правительства, возрастающее конкурентное давление) [40, с. 104]
А. П. Градов	Внешняя среда (макросреда) включает: социальную среду, правовую среду, государственную и политическую среду, технологическую среду, экономическую среду (уровень занятости, инфляция, налоговые условия для бизнеса, экономический рост) [92, с. 36–45]

Подводя итог рассмотрению приведенных точек зрения научной общественности по вопросам сущности внешней среды организации, можно констатировать следующее:

– внешняя среда предпринимательской деятельности организации включает факторы прямого и косвенного воздействия;

– под *факторами прямого воздействия* понимаются внешние контактные аудитории, т. е. физические и юридические лица, имеющие тот или иной интерес к деятельности организации и «оказывающие влияние на ее деловую активность, эффективность деятельности и способность достигать поставленных целей» [86, с. 118]. Так, можно выделить следующие виды контактных аудиторий: конкуренты; «средства массовой информации; государственные учреждения, представленные регулируемыми органами, финансовыми и налоговыми органами, статистическими организациями, органами государственной власти и местного самоуправления и пр.; гражданские (общественные) группы; местные контактные аудитории; широкая публика в лице случайных и потенциальных клиентов; внутренние контактные аудитории — менеджеры среднего и низшего уровня» [86, с. 119]. С точки зрения минимизации финансовых рисков от воздействия контактных аудиторий и повышения эффективности дея-

тельности целесообразно рационально распределять все виды ресурсов, находящихся в распоряжении организации, между отдельными контактными аудиториями;

– *факторы косвенного воздействия* состоят из следующих внешних систем:

- экономическая система;
- политическая система;
- экология;
- технология;
- социально-культурные факторы (социальная система);
- международная ситуация;
- ресурсная система (рабочая сила, природные ресурсы, инфраструктура, территориальное положение);
- и др.

Полагаем, что *внешняя среда финансовой деятельности организации* — это сложившиеся внешние организационно-экономические и финансовые условия функционирования организации, выражающиеся в прямом воздействии внешних контактных аудиторий на финансовые результаты деятельности организации, косвенном воздействии внешних систем, сформированных в национальном и мировом хозяйстве, и влияющие на процесс и качество принятия финансовых решений и уровень совокупной финансовой устойчивости организации.

Рассмотрим позиции зарубежных и российских ученых по вопросу сущности понятия «внутренняя среда организации» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Определения понятия «внутренняя среда организации»

Ученый	Трактовка понятия
Дж. Пирс П, Р. Робинсон	Под внутренней средой понимают сильные и слабые стороны компании, основные и вспомогательные виды деятельности, внутренние ресурсы компании [56, с. 206–242]
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Исследуют внутреннюю среду как совокупность внутренних взаимосвязанных переменных: это цели, структура, задачи, технология и люди [41, с. 89–109]
М. М. Алексеева	Внутренняя среда организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура [2, с. 66–67]

Продолжение табл. 2.6

Ученый	Трактовка понятия
В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова	Внутренняя среда характеризует процессы, происходящие на предприятии, перед которым стоит множество проблем: изучение спроса на товар, привлечение капитала, сокращение затрат (издержек) на приобретение необходимых ресурсов и в процессе производства, производство качественной продукции, реализация продукции, получение прибыли, обслуживание обязательств [15, с. 124–125]
П. А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров	Внутренняя среда рассматривается как совокупность следующих составляющих: управление производительностью, мотивация персонала, стимулирование изобретательской деятельности, финансовый менеджмент, организационная структура предприятия [32, с. 54–148]
М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова	Внутренняя среда рассматривается как совокупность четырех групп факторов: стратегия фирмы; принципы деятельности фирмы; ресурсы и их использование; качество и уровень применения маркетинга [36, с. 95–100]
О. Б. Веретенникова	Под внутренней средой понимает шесть подсистем (функциональных областей) деятельности предприятия: маркетинг (сбыт); исследования и новые разработки; производство (технику и технологию); логистику (материально-техническое снабжение); персонал; финансовый менеджмент [20, с. 72]
М. А. Федотова	Внутренние факторы развития бизнеса основаны на выработке операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования. Важнейшее место занимают факторы, движущие стоимость: временной фактор; объемы реализации; себестоимость реализованной продукции; соотношение постоянных и переменных затрат; маржа валовой прибыли; собственные оборотные средства; основные средства; соотношение собственных и заемных средств в структуре капитала компании; стоимость привлечения капитала [31, с. 402]
Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов	Бизнес состоит из всех относящихся к делу бизнес-процессов [45, с. 127]
Д. В. Домашенко, Ю. Ю. Финогенова	К внутренним факторам относят: ликвидные средства, денежный поток, исследования и развитие, интеллектуальный капитал, бухгалтерский учет, информационные технологии, персонал, имущество, продукты и услуги [22, с. 12]
В. Н. Наумов	Внутреннее пространство, или внутренняя среда, предприятия представляет собой интегрированную совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных условий, определяющих характер и формы бизнес-процессов организации. В самом общем виде внутренняя среда предприятия состоит из пяти блоков: миссии (стратегической цели), рабочих целей и задач, структуры предприятия, технологии и персонала [43, с. 47–54]

Ученый	Трактовка понятия
Н. Е. Симионова	Под внутренней средой понимает совокупность аспектов хозяйственной деятельности: финансы (структура баланса, рентабельность активов, рентабельность инвестиций, коэффициент реинвестирования); производство (загрузка оборудования, производственные мощности, степень износа технологического оборудования, возможности расширения производства); управление (гибкость организационной структуры, степень обеспеченности информацией, наличие современных информационных технологий, профессиональный уровень управленческого персонала); маркетинг (доля рынка, престиж торговой марки, уровень цен, информационное обеспечение маркетинга, возможности в организации сервиса, наличие постоянной клиентуры, наличие эксклюзивных прав); кадры (уровень квалификации производственного персонала, уровень квалификации сбытового персонала, расходы на переподготовку); технология (внедрение инноваций в производство, возможности разработки новых продуктов, возможности ресурсосбережения, экологически чистые технологии) [63, с. 12–14]
А. Н. Мардас, О. А. Мардас	Под внутренней средой понимают сильные стороны (компетентность менеджеров, значительные финансовые ресурсы, высокую квалификацию персонала, солидную репутацию у клиентов, позицию лидера на рынке) и слабые стороны (отсутствие ясной стратегии, ухудшающуюся конкурентную позицию, устаревшее оборудование, отсутствие системы управленческого учета, производственные проблемы и высокие издержки, уязвимость по отношению к давлению со стороны конкурентов, отставание в области исследований и разработок, отсутствие перспектив диверсификации, отсутствие информации о рынке) [40, с. 103–104]
А. П. Градов	Внутренняя среда (микросреда) интерпретируется как уникальная вне зависимости от формы организации фирмы и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы (кадры; финансы и бухгалтерский учет; обеспечение поставками; исследование, развитие и изобретения; распространение продукции; производство; маркетинг) [92, с. 33–36]

Точки зрения ученых на суть понятия «внутренняя среда организации» достаточно многообразны, однако большинство исследователей рассматривают в качестве основных составляющих внутренней среды организации ее функциональные области деятельности (среды, элементы, процессы).

По нашему мнению, *внутренняя среда финансовой деятельности организации* — это сложившиеся внутренние организацион-

но-экономические и финансовые условия функционирования организации, выражающиеся в текущем нахождении организации в определенной фазе жизненного цикла, текущем состоянии денежных и неденежных ресурсов организации, иерархии сформированной структуры бизнеса, внутренних взаимосвязях функциональных областей деятельности и субъектов управления и влияющие на процесс и качество принятия финансовых решений и уровень совокупной финансовой устойчивости организации.

Таким образом, мы расширяем традиционный состав элементов оценки внутренней среды организации, включающий: маркетинг; финансы / бухгалтерский учет; операции (технологические и организационные особенности); человеческие ресурсы; культуру.

Экономические процессы в мировом пространстве за последние годы претерпевают существенные изменения, происходящие как на макро-, так и на микроуровне. Влияние внешних и внутренних факторов на бизнес приобретает все большее значение ввиду ускорения развития различных направлений деятельности, совершенствования технологий, в том числе цифровых, и глобализационных процессов в мировом хозяйстве в целом [29].

Трансформация экономики связана с переходом на новый, более сложный уровень организации всех сопутствующих ей процессов. Трансформация в бизнесе связана с оптимизацией функционирования различных направлений деятельности. Предлагаем различать следующие направления трансформации в бизнесе:

– *технологическое*, связанное с приобретением, установкой и адаптацией современного оборудования и программного обеспечения;

– *организационно-управленческое*, требующее обновления всех составляющих корпоративной (экономической) политики.

Результатом использования современных технологий на уровне отдельных организаций являются интенсификация внутренних бизнес-процессов и повышение уровня удовлетворенности заинтересованных лиц. Применительно к финансовой деятельности цифровизация предполагает создание комплекса специфических инструментов для обеспечения эффективного функционирования организаций и достижения ими поставленных стратегических и оперативных целей деятельности.

Финансовая деятельность является отражением реализуемых управленческих решений по всем функциональным направлениям

деятельности организации. Экономическая политика организации испытывает влияние всего комплекса воздействующих факторов, что находит дальнейшее отражение в особенностях формирования и реализации финансовой политики.

Так, учитывая значение научного понятия «трансформация» (от позднелат. *transformatio* «преобразование, превращение, метаморфоза»), под *трансформацией финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды* мы понимаем *процесс принятия (законодательного закрепления) на уровне собственников бизнеса воздействия факторов внешней и внутренней среды и, как следствие, адаптацию финансовой деятельности организации к этим изменениям через формирование новых или корректировку действующих условий и принципов функционирования системы управления финансами организации.*

Внутренние и внешние факторы воздействуют на все функциональные направления экономической политики, включая маркетинговую политику, политику исследований и новых разработок, производственную политику, политику логистики, кадровую политику и финансовую политику.

Изменения, происходящие в отдельных функциональных направлениях экономической политики, неизбежно через финансовые показатели оказывают воздействие на финансовую политику организации: они подталкивают менеджмент организации к принятию новых финансовых решений, а собственников бизнеса — к корректировке финансовой политики. Например, обычная смена поставщиков материальных ресурсов в условиях внешних политических, экономических и социальных вызовов вносит поправки в занимаемую организацией позицию рыночно-сбытовой конкурентоспособности, заставляет рассматривать новые подходы к реализации маркетинговой политики и политики логистики, а далее потребует внесения изменений в структуру расходов на производство и в дальнейшем, с большой долей вероятности, — в политику управления оборотным капиталом и политику формирования и распределения прибыли. При этом, чем быстрее, разнообразнее и масштабнее изменения внешней и внутренней среды, тем более серьезные не только количественные, но и качественные преобразования будут ожидать финансовую политику организации.

Модель трансформации финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлена на рис. 2.6.

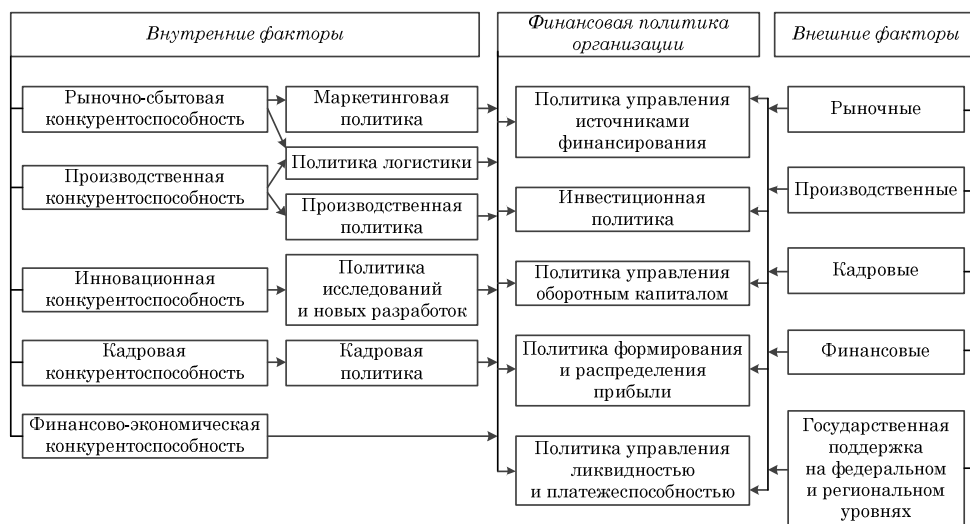


Рис. 2.6. Модель трансформации финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды

Финансовая политика организации как внутрихозяйственная императивная система денежных отношений, в рамках которой осуществляется управление денежными ресурсами компании, согласно элементному подходу представляет совокупность различных подвидов финансовой политики, классифицируемой по объектам финансового управления. Соответственно, финансовая политика организации включает:

- политику управления источниками финансирования организации;
- инвестиционную политику организации;
- политику управления оборотным капиталом организации;
- политику формирования и распределения прибыли организации;
- политику управления денежными потоками организации.

Трансформационные процессы по отдельным видам финансовой политики, происходящие под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды, связаны со следующими особенностями:

- 1) изменению подлежат *принципы и условия*, положенные в основу того или иного вида политики, а также *показатели*, позволяющие сформировать и оценить эффективность реализации политики организации конкретного вида;

2) влияние изменяющейся внешней среды наблюдается в результате:

– *прямого воздействия внешних заинтересованных лиц*, проявляющих специфический интерес к отдельным видам финансовой политики организации;

– *косвенного воздействия внешних сил* на соответствующий вид финансовой политики организации;

3) влияние изменяющейся внутренней среды на условия и принципы формирования и реализации финансовой политики организации происходит в результате:

– *изменения идеологии организации* как отражения интересов ее собственников в случае, например, смены основного собственника [86, с. 31];

– *изменения текущей фазы жизненного цикла организации* по разным причинам [24, с. 85–165].

Из-за подобных воздействий как минимум меняются нормативные значения показателей того или иного направления финансовой политики, а как максимум вносятся коррективы в фундамент политики — в принципы и условия, положенные в ее основу.

Рассмотрим частные механизмы трансформации финансовой политики организации в разрезе ее направлений по объектам финансового управления.

Политика управления источниками финансирования организации предусматривает возможность выбора оптимальной структуры задействованных источников и конкретного способа финансирования организации, при этом целесообразность и экономическая эффективность использования конкретного финансового инструмента зависит, прежде всего, от предпочтений собственников бизнеса, необходимости в кратчайшие сроки достичь прорыва в увеличении объемов продаж, повышения стоимости организации и пр. Существенным фактором выступает *доступность источника по цене привлечения*, под которой понимается наличие источника в составе денежного капитала организации либо возможность получения этого источника от других субъектов экономики, при этом цена привлекаемого источника должна как минимум не снижать стоимость организации. Если такой возможностью организация не обладает, то источник для нее следует считать недоступным [89, с. 43].

Механизм трансформации политики управления источниками финансирования под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлен на рис. 2.7.

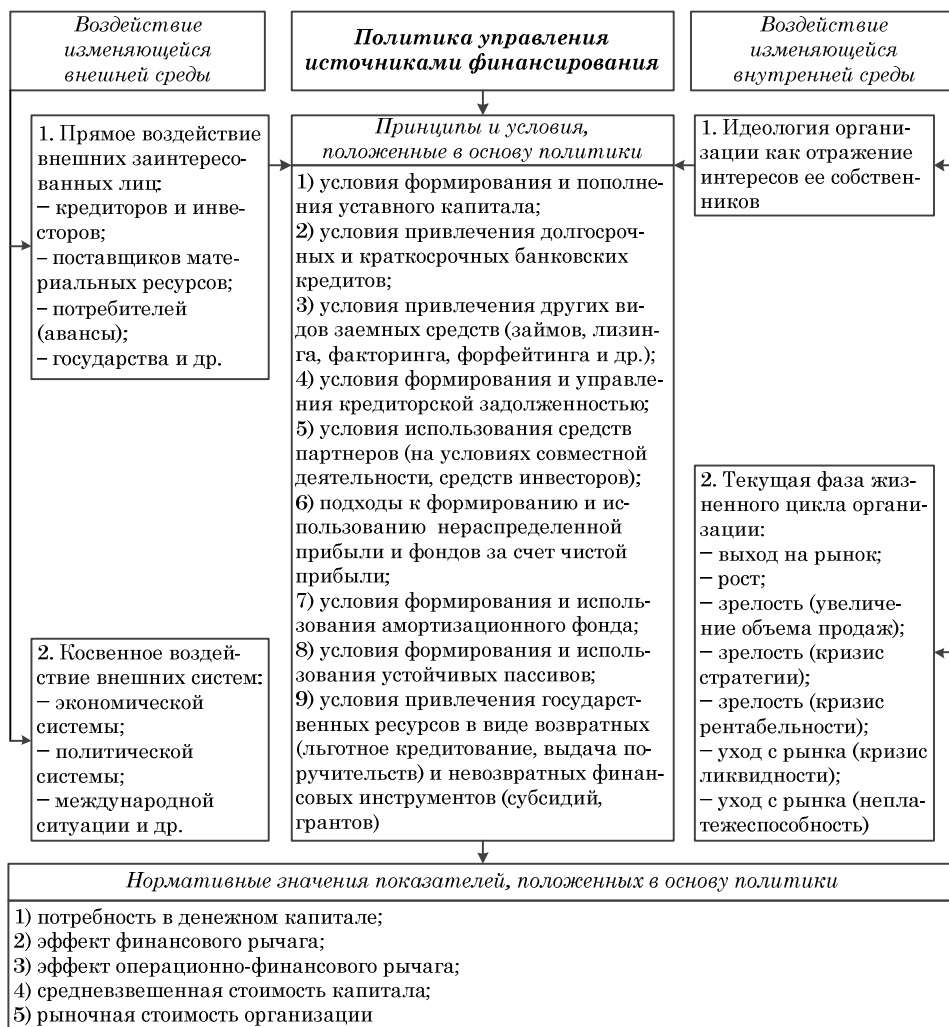


Рис. 2.7. Механизм трансформации
политики управления источниками финансирования
под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды¹

Инвестиционная политика определяет интересные направления инвестирования, которые будут способствовать укреплению конкурентоспособности организации и повышению ее инвестиционной привлекательности. Эта политика также устанавливает критерии эффективности инвестиций. Выбор инвестиционного проекта при этом осуществляется с позиции оценки срока окупаемости, величины затрат на покупку новых технологий либо затрат на финанси-

¹ Составлено по: [24, с. 87; 86, с. 31].

ние собственных конкурентоспособных технологических разработок. При таком подходе инвестиционная политика организации будет тесно взаимодействовать с политикой НИОКР, кадровой политикой, а также с политикой управления источниками финансирования.

Механизм трансформации инвестиционной политики под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлен на рис. 2.8.

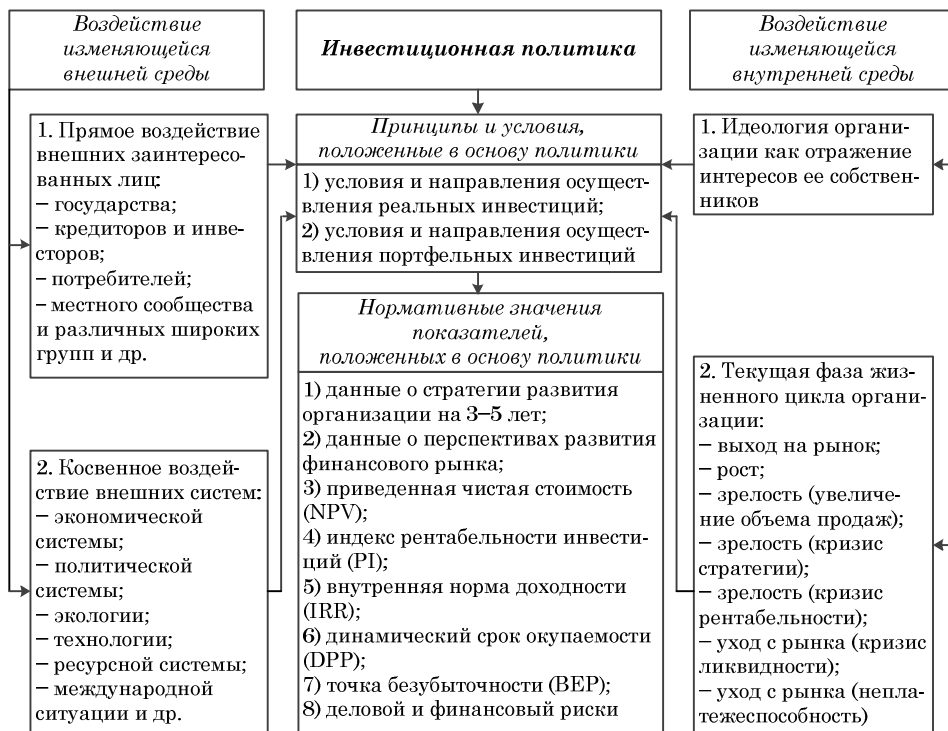


Рис. 2.8. Механизм трансформации инвестиционной политики под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды¹

Политика управления оборотным капиталом является «краеугольным камнем» в решении задачи повышения эффективности процесса воспроизводства капитала организации — именно в рамках этой политики осуществляется нормирование элементов оборотных средств, рассчитывается их минимально необходимая величина, обеспечивающая ритмичность производственного процесса. Кроме того, в политике управления оборотным капиталом формулируются принципы управления денежными потоками организации в долго-

¹ Составлено по: [24, с. 115–117; 86, с. 31].

срочной и краткосрочной перспективе, определяются приоритетные направления размещения свободных денежных средств на фондовом рынке. Важным направлением политики управления оборотным капиталом также выступает кредитная политика организации, определяющая условия предоставления организацией коммерческого кредита контрагентам.

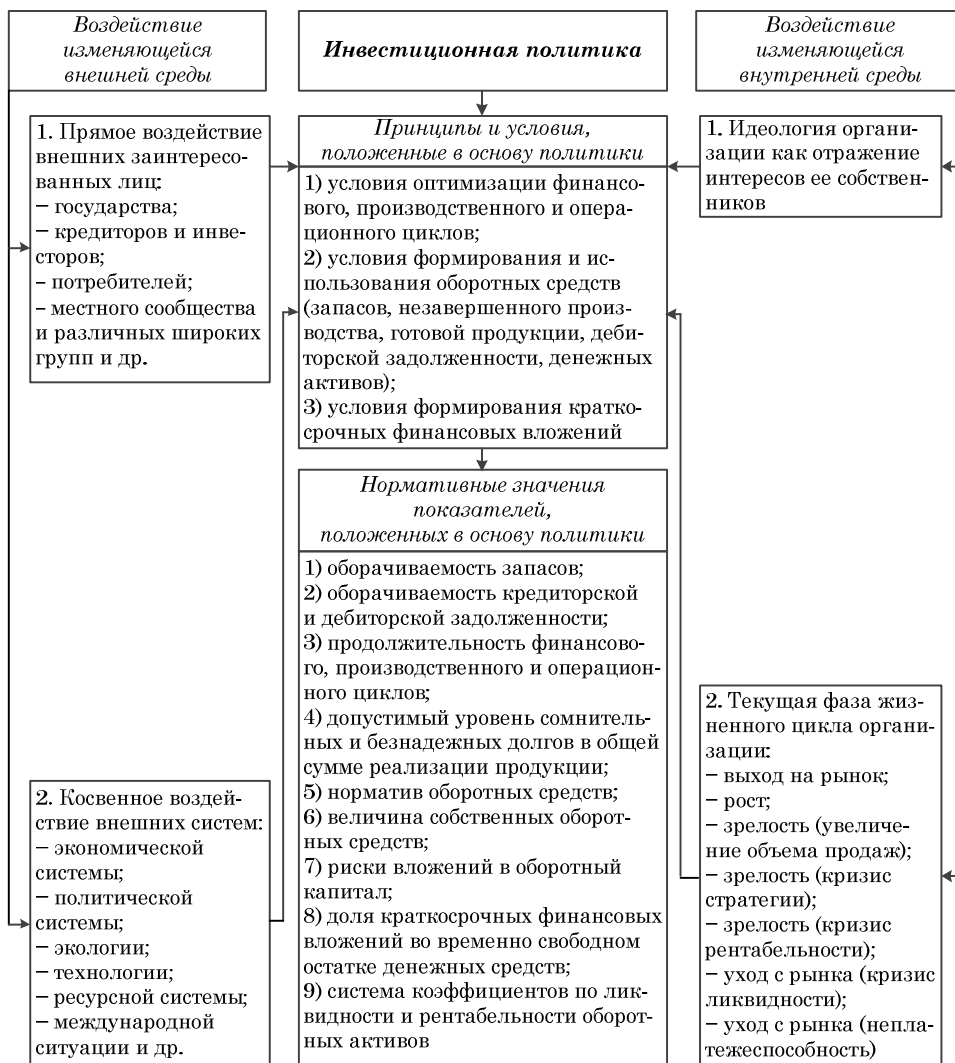


Рис. 2.9. Механизм трансформации политики управления оборотным капиталом под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды¹

¹ Составлено по: [24, с. 124; 86, с. 31].

Механизм трансформации политики управления оборотным капиталом под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлен на рис. 2.9.

Политика формирования и распределения прибыли организации находится в зоне повышенного внимания со стороны всех заинтересованных лиц: в ней разрабатываются условия максимизации доходов и минимизации расходов, устанавливаются пропорции распределения прибыли между потребностями расширенного воспроизводства организации с одной стороны и собственниками и иными внутренними и внешними стейкхолдерами — с другой.

В соответствии с основами построения отчета о финансовых результатах политика формирования прибыли включает политику формирования доходов и политику управления затратами (расходами) организации, а политика распределения прибыли — налоговую политику и дивидендную политику (рис. 2.10).

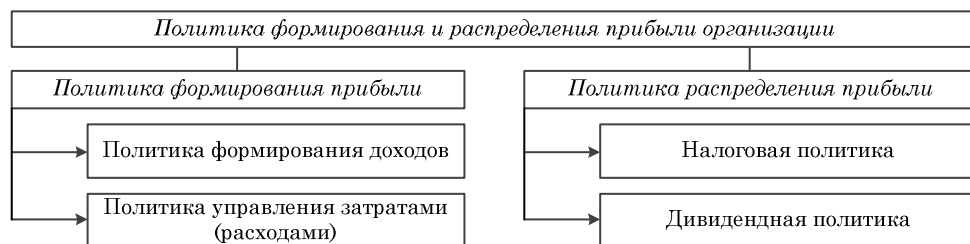


Рис. 2.10. Состав элементов политики формирования и распределения прибыли организации¹

Политика формирования доходов направлена на изыскание резервов повышения эффективности деятельности организации, внешне проявляющейся через максимизацию прибыли — основную финансово-экономическую цель коммерческой организации. Получение доходов организацией является свидетельством ее конкурентоспособности и конкурентоспособности ее продукта, т. е. выступает критерием общественной полезности организации.

Политика управления затратами (расходами) призвана обеспечить требуемый для расширенного воспроизводства уровень рентабельности бизнеса. С этой целью определяются подходы к снижению уровня издержек, что способствует укреплению финансового положения организации.

¹ Составлено по: [24, с. 134].

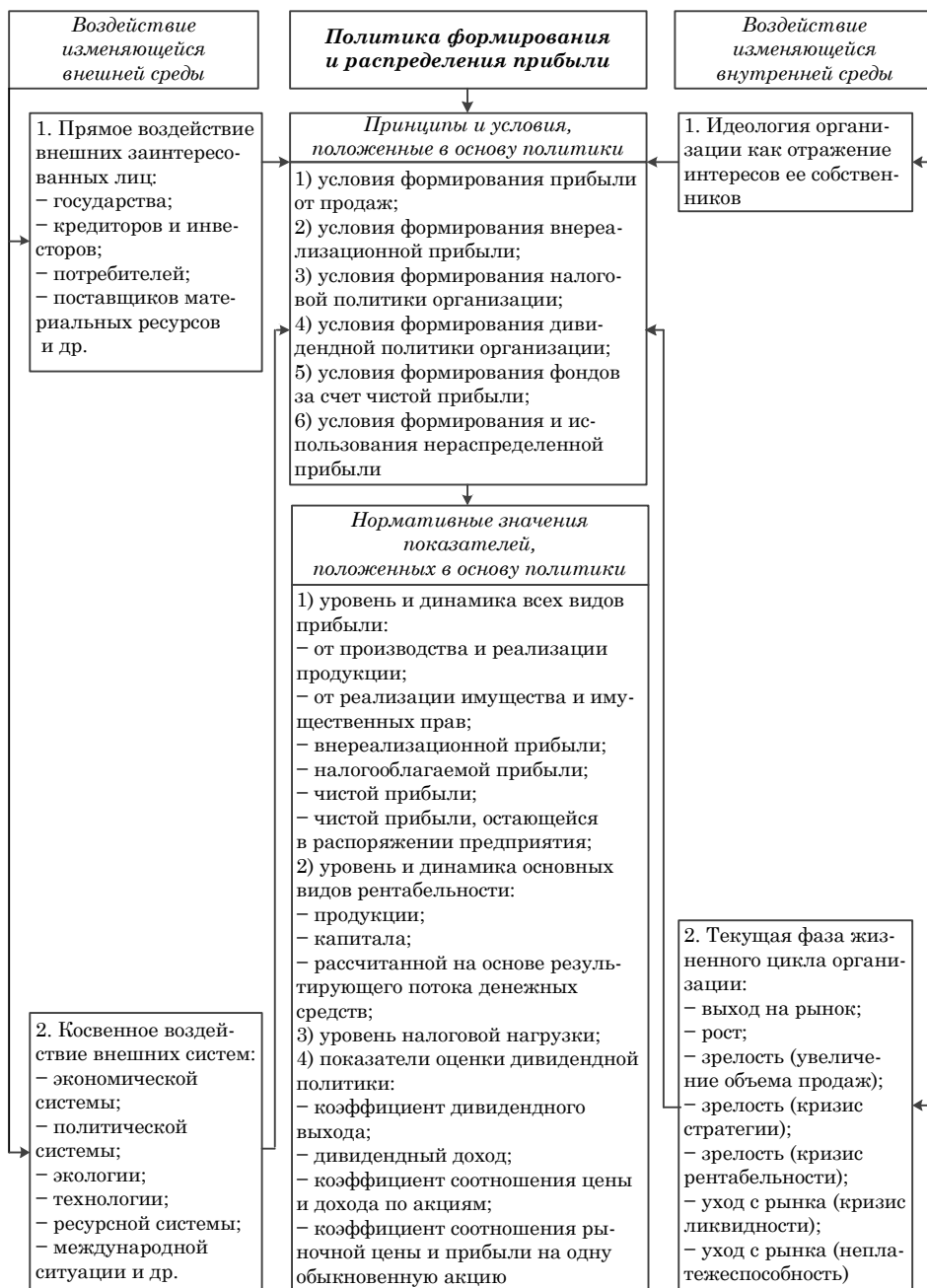


Рис. 2.11. Механизм трансформации политики формирования и распределения прибыли под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды¹

¹ Составлено по: [24, с. 136; 86, с. 31].

Налоговая политика организации включает осуществление долгосрочного и оперативного планирования ее налоговой деятельности. Основная ее цель сводится к оптимизации налоговой нагрузки и прогнозированию налоговых расходов, что обеспечивает рациональное распределение денежных потоков.

Дивидендная политика регулирует баланс краткосрочных и долгосрочных интересов собственников: им приходится делать выбор между получением выгод от владения акциями (долями) в результате выплаты дивидендов в ближайшем будущем и получением выгод в отдаленной перспективе за счет будущего роста стоимости акций и капитализации общества.

Механизм трансформации политики формирования и распределения прибыли организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлен на рис. 2.11.



Рис. 2.12. Механизм трансформации политики управления денежными потоками под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды¹

¹ Составлено по: [24, с. 160–165; 86, с. 31].

Заключительным видом финансовой политики является *политика управления денежными потоками*, в рамках которой устанавливаются принципы управления денежными активами в целях поддержания требуемого уровня текущей ликвидности и платежеспособности. Задача политики управления денежными потоками — формирование положительного сальдо результирующего денежного потока, что обеспечит организации способность в любой момент отвечать по своим обязательствам.

Механизм трансформации политики управления денежными потоками организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды представлен на рис. 2.12.

Проведенный обзор видов финансовой политики организации, их особенностей позволяет констатировать неизбежность трансформации принятой и реализуемой в настоящем моменте финансовой политики.

В результате трансформации финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды появляется необходимость пересмотра стратегических позиций компании на рынке, включая инвестиционную и финансовую стратегии, и, соответственно, корректировки оперативных финансовых мероприятий.

2.3. Финансово-экономическая оценка системы внутрихозяйственного управления

Финансово-экономическая оценка системы внутрихозяйственного управления проводится с использованием специальных организационно-экономических и финансовых инструментов (прил. 3).

Данный инструментарий является основой финансово-экономического механизма внутрихозяйственного управления организацией (рис. 2.13).

Залогом эффективного функционирования внутрихозяйственных процессов является качество информационного обеспечения. В системе внутрихозяйственного управления организацией данная задача решается через формирование управленческих отчетов для собственников и менеджмента для принятия решений [21, с. 769–775]. Первоначально руководство организации должно увидеть ситуацию в организации в целом, включая стратегические задачи развития, а затем переходить к частным вопросам ее функционирования и характеристике способов и степени достижения ключевых показателей деятельности.



Рис. 2.13. Финансово-экономический механизм внутрихозяйственного управления организацией

Предлагается следующий алгоритм действий при разработке управленческих отчетов для проведения оценки системы внутрихозяйственного управления организацией (рис. 2.14).

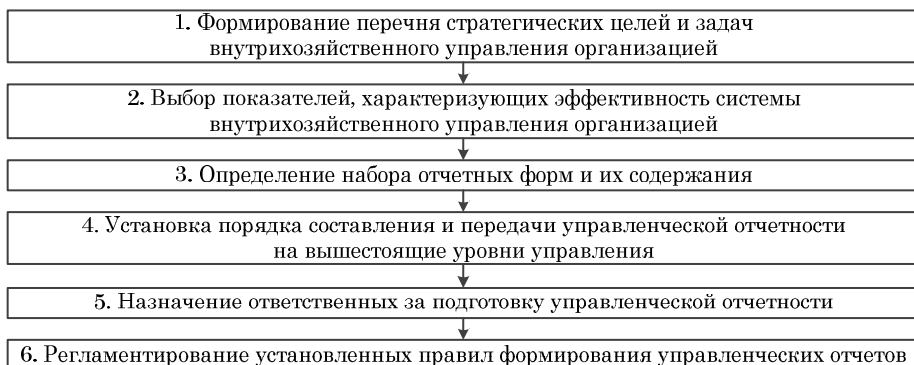


Рис. 2.14. Алгоритм формирования управленческих отчетов организации для проведения оценки системы внутрихозяйственного управления

Этап 1. Формирование перечня стратегических целей и задач внутрихозяйственного управления организацией. Данный этап реализуется на основе стратегических планов организации, при этом в качестве источников информации можно использовать: результаты SWOT-анализа; политические приоритеты и реализуемые целевые программы [88, с. 71] (например, программы реструктуризации непрофильных активов, импортозамещения, обновления основных фондов и т. д.); политику собственников.

Этап 2. Выбор показателей, характеризующих эффективность системы внутрихозяйственного управления организацией. Предполагает отбор индикаторов согласно двум возможным подходам:

- во-первых, исходя из решаемых управленческих задач, которые определяются объектами управления и соответствующими им управленческими функциями;
- во-вторых, в разрезе отдельных функциональных областей деятельности организации.

Перечень объектов управления индивидуален для каждой организации и каждой ее функциональной области. Условно их можно разделить на три группы: бизнес-процессы; ресурсы, используемые для реализации бизнес-процессов; структурные единицы (подразделения и отдельные сотрудники организации). Для этого необходимо использовать внутренние регламентирующие документы (положения о функциональных областях или бизнес-процессах верхнего уровня, положения о подразделениях, должностные инструкции руководителей разных уровней управления). Далее следует уточнить, как применительно к выделенным объектам управления будут реализовываться такие управленческие функции, как контроль и принятие решений.

Перечень показателей на основе решаемых бизнес-задач формируется в следующей последовательности:

- рассматриваются бизнес-задачи (текущие, среднесрочные и стратегические) применительно к каждой функциональной области деятельности организации;
- определяется способ отслеживания степени выполнения каждой бизнес-задачи;
- подбираются конкретные показатели, отражающие степень выполнения бизнес-задач.

Рассмотрим обоснование показателей управленческой отчетности бизнес-задачами организации на примере коммерческой служ-

бы. Так, перед коммерческой службой организации поставлены следующие текущие и среднесрочные задачи (бизнес-задачи):

- уточнить требования, добиться лучшего понимания потребностей целевой аудитории;
- увеличить продажи за счет расширения клиентской базы;
- увеличить продажи за счет существующей клиентской базы;
- повысить эффективность коммерческой деятельности.

Для каждой задачи выбираются показатели, по которым можно отследить эффективность ее выполнения (табл. 2.7).

Таблица 2.7

**Показатели, характеризующие эффективность решения
бизнес-задач коммерческим отделом организации**

Бизнес-задача	Что должны отражать показатели	Какие показатели могут использоваться
Уточнить требования, добиться лучшего понимания потребностей целевой аудитории	Насколько глубоко изучена целевая аудитория	1. Количество параметров (в абсолютном выражении), характеризующих требования клиентов, которые охвачены исследованием. 2. Доля параметров, которые охвачены исследованием, в общем количестве параметров, характеризующих требования клиентов
	Насколько представительно проведено исследование целевой аудитории	Количество представителей целевой аудитории, требования которых были изучены за период, в том числе в разрезе сегментов целевой аудитории и способов исследования целевой аудитории
Увеличить продажи за счет расширения клиентской базы	Какое количество новых клиентов удалось привлечь	1. Количество клиентов (в абсолютном выражении), внесенных за период в базу данных. 2. Доля новых (внесенных в базу данных менее года назад) клиентов в общем количестве представленных в базе данных клиентов
	Какой вклад вносят новые клиенты в выручку организации	1. Выручка (в абсолютном выражении), полученная от новых клиентов. 2. Доля выручки, полученной от новых клиентов, в общей выручке организации
...	...	...

Помимо этого для каждой функциональной области необходимо определить, какие опасности и угрозы в ней следует предотвратить и нейтрализовать. Возможна ситуация, при которой одни и те

же показатели могут быть использованы для мониторинга как угроз, так и успешности решения бизнес-задач. Так, управленческая отчетность может содержать показатели, позволяющие контролировать выполнение как управленческих задач, так и задач текущей деятельности и развития бизнеса (табл. 2.8).

Таблица 2.8

**Перечень показателей
для мониторинга коммерческой деятельности,
полученных при использовании различных подходов**

Показатели, сформированные на основе решаемых управленческих задач	Показатели, сформированные на основе решаемых бизнес-задач
1. Количество выполненных (невыполненных) мероприятий по мониторингу рынка	—
2. Доля невыполненных мероприятий по мониторингу рынка в общем количестве запланированных мероприятий	—
3. Количество выполненных (невыполненных) мероприятий по продвижению	—
4. Доля невыполненных мероприятий по продвижению в общем количестве запланированных мероприятий	—
—	1. Количество параметров (в абсолютном выражении), характеризующих требования клиентов, которые охвачены исследованием
—	2. Доля параметров, которые охвачены исследованием, в общем количестве параметров, характеризующих требования клиентов
5. Общее количество опрошенных представителей целевой аудитории; количество опрошенных представителей целевой аудитории в разрезе отдельных способов мониторинга рынка	3. Количество представителей целевой аудитории, требования которых были изучены за период, в том числе в разрезе сегментов целевой аудитории и способов исследования целевой аудитории
6. Общее количество охваченных и (или) внесенных в базу потенциальных клиентов	4. Количество клиентов (в абсолютном выражении), внесенных за период в базу данных
7. Количество охваченных и (или) внесенных в базу потенциальных клиентов в разрезе отдельных способов продвижения	
...	...

Таким образом, оба из рассмотренных подходов имеют как преимущества, так и недостатки. Первый подход, идущий от управленческих задач, требует больше времени и внимания при реализации, более сложен для понимания пользователями, однако позволяет системно и подробно представить каждую функциональную область деятельности организации. Второй подход, отталкивающийся от бизнес-задач, является более оперативным, понятным для пользователей, позволяет получить ряд дополнительных полезных показателей.

Вне зависимости от выбранного подхода к подбору показателей управленческой отчетности их перечень необходимо систематизировать в специальный справочник, отражающий следующую информацию по каждому из перечисленных в нем показателей:

- функциональная область — для управления какой функциональной областью должен использоваться показатель;

- показатель — наименование; назначение — для чего нужен (управленческая задача или бизнес-задача);

- пользователь — кому необходим. В перечень потенциальных пользователей могут попасть не только руководители и сотрудники, непосредственно работающие в той функциональной области, в рамках которой был сформирован показатель, но и относящиеся к другим функциональным областям;

- методика расчета — указывается формула и (или) методика расчета;

- периодичность — регулярность расчета значения показателя и представления его в отчетности;

- место и формат публикации — наименование отчета, в котором используется показатель, и требования к формату его подачи (табл. 2.9).

В условиях постоянной изменчивости внешней и внутренней среды организация должна быстро реагировать и адаптироваться к новым условиям. Для этого финансовой службе необходимо обеспечить топ-менеджмент оперативной информацией, необходимой для принятия управленческих решений и содержащей систему ключевых контрольных показателей. Ее формирование следует начать с определения областей бизнеса, требующих повышенного внимания.

Следующий шаг — определиться с тем, как часто отслеживать показатели: ежедневно, еженедельно или ежемесячно. Далее следует установить набор показателей, которые будут отражать текущее финансовое положение организации и являться управляемыми.

Таблица 2.9

**Справочник показателей управленческой отчетности организации
(на примере коммерческой деятельности)**

Функциональная область	Показатель	Назначение	Пользователь	Методика расчета планового (нормативного) значения	Методика расчета фактического значения	Периодичность расчета и представления в отчетности	Место и формат публикации
Коммерческая деятельность	Выручка в разрезе каналов сбыта, регионов продаж, сегментов клиентов	Принятие решений о выборе способов продаж; контроль результатов и эффективности используемых способов продаж	Руководитель отдела продаж, коммерческий директор	Целевая величина, устанавливается с учетом фактических данных прошлых периодов	Признание и оценка фактической выручки — в соответствии с принятой учетной политикой финансового (бухгалтерского) учета	Ежедневно	Ежедневная сводка о продажах
		Общий контроль динамики и структуры доходов	Генеральный директор			Ежемесячно	Результаты коммерческой деятельности за месяц, данные приводятся в порядке убывания, кроме абсолютной величины, указывается доля в процентах

Окончание табл. 2.9

Функциональная область	Показатель	Назначение	Пользователь	Методика расчета планового (нормативного) значения	Методика расчета фактического значения	Периодичность расчета и представления в отчетности	Место и формат публикации
	Средний процент выполнения личных планов специалистами коммерческих служб — в разрезе категорий сотрудников	Контроль за результатами и эффективностью работы персонала коммерческих служб	Руководитель отдела продаж, коммерческий директор	Принимается равной 100 %	Определяется по формуле: Сумма процентов выполнения личных планов по категории сотрудников коммерческих служб / Количество сотрудников данной категории	Ежемесячно	Результаты работы персонала
		Принятие решения о необходимости развития знаний и навыков персонала коммерческих служб	Дирекция по работе с персоналом			Ежемесячно	Результаты работы персонала
...	...	...	...	...	...	...	...

Анализ показателей проводится в динамике, а также в сравнении с данными из последней версии бюджета или антикризисного плана.

Возможно использование двухуровневой системы ключевых контрольных показателей, включающей еженедельные и ежемесячные индикаторы, при этом еженедельные отчеты содержат узкий набор агрегированных показателей, позволяющих отследить текущую ситуацию в бизнесе и намечающиеся негативные тенденции (табл. 2.10).

Таблица 2.10

**Примерный набор
еженедельных ключевых контрольных финансовых показателей,
позволяющих оценить состояние внешней и внутренней среды**

Показатель	Расчет	Источник данных
<i>1. Оценка состояния внешней среды</i>		
<i>Макроэкономика</i>		
Курсы валют, р. за единицу валюты	Соотношение валют: рубль/доллар, рубль/евро, евро/доллар	База данных по курсам валют ЦБ РФ
<i>2. Оценка состояния внутренней среды</i>		
<i>Маркетинг</i>		
Выручка за отчетный период в сравнении с планом, %	(Выручка в денежном выражении по факту — План) / План $\times 100\%$	Аналитический отчет по продажам за период или оборотно-сальдовая ведомость по счету 90
Прирост (падение) выручки, %	Выручка за отчетную неделю / Выручка за прошлую неделю $\times 100\% - 100\%$ или Выручка за отчетную неделю / Выручка за аналогичную неделю прошлого года $\times 100\% - 100\%$	
Прирост (падение) посещаемости магазина, %	Посещаемость за отчетную неделю / Посещаемость за прошлую неделю $\times 100\% - 100\%$ или Посещаемость за отчетную неделю / Посещаемость за аналогичную неделю прошлого года $\times 100\% - 100\%$	Счетчики посетителей
Доля покупателей среди посетителей магазина, %	Число покупателей / Число посетителей магазина $\times 100\%$, анализируется в динамике по сравнению с данными за предыдущую неделю и аналогичную неделю прошлого года	Число покупателей = Количество кассовых чеков по данным кассовой системы

Продолжение табл. 2.10

Показатель	Расчет	Источник данных
Чистый прирост продаж, %	Суммарная выручка сопоставимых магазинов за текущую неделю / Суммарная выручка тех же магазинов за аналогичную неделю прошлого года $\times 100\% - 100\%$	Аналитический отчет по продажам за период
<i>Производство</i>		
Остатки товара, шт.	Фактическое значение в разрезе мест нахождения (магазины, склады, транзит), а также в динамике	Оборотно-сальдовая ведомость счета 41, по данным аналитического учета
<i>Персонал</i>		
Производительность труда складских работников, ед. на чел.	Количество единиц отгруженной продукции / Численность складских сотрудников (сравнивается с аналогичным показателем за предыдущую неделю)	Данные систем складского учета и управления персоналом, соответственно отчет по объему отгруженной продукции за период и отчет по численности персонала
<i>Финансовый менеджмент</i>		
Общая сумма дебиторской задолженности, р.	В абсолютном выражении по факту, анализируется в динамике	Оборотно-сальдовая ведомость по счету 62 или по данным аналитического учета
Доля просроченной задолженности, %	Сумма просроченной задолженности / Общая сумма дебиторской задолженности $\times 100\%$	По данным аналитического учета
Увеличение (сокращение) резерва по сомнительным долгам, р.	Резерв на конец отчетного периода – Резерв на начало отчетного периода	
Сумма погашения дебиторской задолженности, р.	В абсолютном выражении по факту и в сравнении с предыдущей неделей	Поступление денежных средств: 50-е счета бухгалтерского учета (касса, банк, деньги в транзите), кредит по счету 62 (за вычетом возврата товара)
Общий объем кредиторской задолженности	В абсолютном выражении по факту, анализируется с разбивкой по периодам	По данным управленческого учета
Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	Кредиторская задолженность / Дебиторская задолженность (в том числе по срочности)	
Относительный маржинальный доход	Валовая прибыль / Выручка, анализируется в динамике	По данным управленческого учета

Окончание табл. 2.10

Показатель	Расчет	Источник данных
Соотношение объема продаж со скидкой с объемом продаж по полной (базовой) цене	Объем продаж со скидкой / Объем продаж по полной (базовой) цене, анализируется за один и тот же период	
Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка	
Отношение общих расходов к выручке	Общие расходы / Выручка	По данным управленческого учета
Отношение чистой прибыли к оборотному капиталу	Чистая прибыль / Оборотный капитал	По данным управленческого учета
Отношение денежного потока к чистой прибыли	Денежный поток / Чистая прибыль	

Примерный набор ежемесячных ключевых контрольных финансовых показателей представляется в виде *ежемесячного отчета о деятельности организации*, включающего следующие блоки:

- ключевые показатели деятельности организации;
- доходы и расходы организации (анализ выручки и маржинального дохода, производственные показатели, анализ операционных расходов, коммерческих расходов, а также расходов на маркетинг, логистику, финансовое обеспечение, администрирование, IT, HR и др.);
- денежные потоки организации (исполнение бюджета движения денежных средств, изменение кредитного портфеля, анализ дебиторской и кредиторской задолженности, остатков готовой продукции, сырья и материалов);
- инвестиции организации (информация о проектной деятельности).

1. *Ключевые показатели деятельности организации.* Данный раздел отчета дает представление о результатах деятельности организации в прошедшем месяце в сравнении с планом и фактом за аналогичный период прошлого года.

Для начала необходимо привести укрупненные бюджетные статьи (выручка, EBITDA и др.), а также несколько показателей, характеризующих эффективность производства и реализации, качество управления финансами организации (табл. 2.11).

После обобщенной оценки текущей ситуации в организации необходимо детализировать перечисленные ранее финансовые пока-

затели, в частности, различными видами прибыли, расходами в разрезе функций (логистика, администрирование, коммерция, маркетинг и продажи) (табл. 2.12).

Таблица 2.11

Основные показатели деятельности организации (шаблон)

Показатель	За месяц				
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %
Выручка, млн р.					
Валовая маржа, %					
Себестоимость к выручке, %					
EBITDA, млн р.					
EBITDA к выручке, %					
Период оборота кредиторской задолженности, дн.					
Период оборота дебиторской задолженности, дн.					
Период оборота запасов, дн.					
Количество клиентов, млн чел.					
Средний чек, р.					
Валовая прибыль на сотрудника, млн р.					

Таблица 2.12

Ключевые финансовые показатели (шаблон)

Показатель	За месяц					Нарастающим итогом с начала года				
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %
Выручка, млн р.										
Валовая прибыль, млн р.										
Валовая маржа, %										
Расходы центров продаж, млн р.										
...										
Расходы на логистику, млн р.										

Окончание табл. 2.12

Показатель	За месяц					Нарастающим итогом с начала года				
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %
Расходы на администрирование, млн р.										
Операционная прибыль, млн р.										
...										
Чистая прибыль, млн р.										

Представление показателей нарастающим итогом с начала текущего года позволит контролировать исполнение годового бюджета.

2. *Доходы и расходы организации.* Задачей данного раздела является представление руководству организации детального анализа исполнения бюджета в части доходов и расходов в различных аналитических разрезах (по центрам финансовой ответственности (функциональным подразделениям), по регионам, продуктам и т. д.). Начать следует с представления плана продаж — в целом по организации, а также по регионам присутствия, рынкам, видам выпускаемой продукции. Под каждый аналитический разрез создается отдельная таблица (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Выручка по рынкам продаж, млн р. (шаблон)

Рынок	За месяц				Нарастающим итогом с начала года			
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к плану 20__, %	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к плану 20__, %
А								
Б								
В								
...								
<i>Итого</i>								

Затем необходимо провести анализ маржинальной рентабельности и оценку вклада в этот показатель каждого из видов производимой продукции (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Маржинальная рентабельность по видам продуктов, % (шаблон)

Продукт	За месяц				Нарастающим итогом с начала года			
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к плану 20__, %	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к плану 20__, %
А								
Б								
В								
...								
<i>В среднем</i>								

Далее рассматриваются производственные показатели: объемы производства продукции, запасы основного сырья и т. д. Ежемесячный анализ динамики их изменения с учетом характерной для конкретного бизнеса сезонности спроса поможет скорректировать планы производства, закупок и продаж.

Следующим этапом выступает представление расходов по направлениям деятельности (коммерция, маркетинг, финансы и т. д.) (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Исполнение бюджета финансовой службой за ____ 20__ г. (шаблон)

Показатель	За месяц					Нарастающим итогом с начала года				
	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %	Факт 20__	План 20__	Факт 20__	Факт 20__ к факту 20__, %	Факт 20__ к плану 20__, %
Содержание персонала, млн р.										
Услуги по аутсорсингу, млн р.										
Информационное обеспечение, млн р.										
...										
Итого, млн р.										
Доля расходов в выручке, %										

Следует также обратить внимание на анализ численности персонала, в том числе текучести кадров, и убедиться в том, что все расходы HR-службы укладываются в бюджет, что коэффициент текучести кадров находится в пределах естественной нормы (около 5 %).

3. *Денежные потоки организации.* Раздел описывает движение денежных средств организации и эффективность их использования. При его подготовке помимо план-факт анализа бюджета движения денежных средств необходимо провести оценку таких показателей, как: ликвидность и платежеспособность организации, структура кредитного портфеля и долговая нагрузка, величина и оборачиваемость запасов, дебиторской и кредиторской задолженности [52].

4. *Инвестиции организации* могут быть связаны с внедрением дорогостоящего программного обеспечения, обновлением парка компьютерной техники, строительством и др. Для контроля работ по освоению инвестиционного бюджета и сроков реализации проекта необходима следующая информация: стадия (фаза) (предынвестиционная, инвестиционная, выход на проектную мощность, текущая операционная деятельность); плановый объем инвестиций (в соответствии с бюджетом проекта) на текущую дату; освоенный объем средств на текущую дату; соблюдение графика реализации проекта.

В процессе разработки системы ключевых контрольных показателей оценки внутрихозяйственной деятельности необходимо руководствоваться следующими *принципами их отбора*:

- принцип необходимости и достаточности: означает необходимость контроля только за показателями, характеризующими изменения, происшедшие в ключевых областях бизнеса, а также факторами внешней среды, вызвавшими эти изменения;

- принцип комплексного видения ситуации: показатели должны не только информировать о намечающихся тенденциях, но и дополнять друг друга в процессе анализа;

- принцип ориентации на уровень топ-менеджмента: основным пользователем таких отчетов является топ-менеджмент, поэтому набор показателей должен формироваться с участием руководства;

- принцип оперативности подготовки: данные по показателям должны предоставляться максимально оперативно.

Этап 3. Определение набора отчетных форм и их содержания. На этом этапе формируется конкретный перечень управленческих отчетов, содержащих индивидуальный набор показателей.

Во-первых, необходимо определить количество отчетов и показателей в них, используя при этом классическую формулу менеджмента «7 × 7», т. е. готовить не более семи отчетов, в каждом из которых содержится не более семи показателей. В случае избыточного количества показателей допускается ввести «скрытые» показатели, не отражаемые в отчетах, при условии их соответствия нормативным

или плановым значениям, в противном случае они включаются в отчетность. Также возможно дифференцирование отражения показателей в зависимости от продолжительности отчетного периода.

Во-вторых, следует определить содержание отчетности, которое должно соответствовать решению определенной стратегической задачи. Это возможно реализовать двумя способами:

- оставить существующие формы и одновременно с ними составлять новые отчеты по стратегическим задачам, однако это приведет к увеличению количества отчетных форм;
- использовать существующие формы отчетности и ввести в них показатели, отражающие решение стратегических задач, выделив их в отдельный раздел.

В-третьих, необходимо утвердить формат представления данных в управленческой отчетности для обеспечения их правильного восприятия и интерпретации в условиях ограниченности временных ресурсов. Для этого:

- отчеты должны содержать базу для сопоставления показателей за отчетный период — нормативные (плановые) значения и (или) данные за предшествующие периоды;
- в отчете должны быть выделены отклонения от базы в абсолютном и (или) относительном выражении;
- должны быть указаны причины возникшего отклонения.

При этом важно помнить, что отчетные данные нужно визуализировать, используя единообразие цветовой гаммы.

Этап 4. Установка порядка составления и передачи управленческой отчетности на вышестоящие уровни управления. Данный этап предполагает формирование отчетности в приемлемые сроки. Если представление отчетности руководителю организации сопровождается проведением совещаний, на которых ответственные менеджеры отчитываются за свои участки работы, необходимо, чтобы отчеты представлялись руководителю организации заблаговременно для обеспечения возможности ознакомиться с ними, сделать выводы, подготовить уточняющие вопросы и проекты будущих решений.

Этап 5. Назначение ответственных за подготовку управленческой отчетности. Назначаются ответственные менеджеры, которые будут отвечать за подготовку и представление отчетов руководству организации. Выбранный ответственный будет организатором и куратором процедур формирования отчета, при этом возможно, что данное лицо и находящиеся в его прямом подчинении службы не бу-

дуг непосредственно участвовать в составлении отчета и ведении учета.

Этап 6. Регламентирование установленных правил формирования управленческих отчетов. Создается регламентирующий документ, определяющий методические и организационные аспекты подготовки и представления управленческой отчетности руководителю организации. В этот стандарт рекомендуется включить две основные части:

- образцы форм отчетности с перечнем представленных в них показателей, ссылку на справочник показателей;

- описание процедуры формирования и представления отчетности с синхронизацией этого процесса во времени и с указанием исполнителей и ответственных лиц. Важно обеспечить оперативное формирование отчетов — в первых числах месяца, следующего за отчетным.

Применение предложенного алгоритма при формировании управленческих отчетов на всех уровнях управления позволит обеспечить их полезность, информативность при осуществлении внутрихозяйственного управления организацией.

Таким образом, система внутрихозяйственного управления организацией функционирует на основе специального информационного обеспечения, необходимого для принятия управленческих решений на всех уровнях управления. Другими словами, собственники и менеджмент организации должны быть обеспечены качественной всесторонней информацией о состоянии бизнеса и динамике его развития.

3

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

3.1. Методологические аспекты финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера процесса управления финансами организации по уровням управления

Система финансового консультирования выступает действенным направлением финансового управления организацией для поддержания ее финансовой стабильности и минимизации операционных рисков и иницируется обычно собственниками бизнеса. Она призвана создать необходимую информационную основу для обеспечения эффективности и экономичности финансово-хозяйственной деятельности, достоверности финансовой отчетности, а также исполнения установленных законодательством норм.

Система финансового консультирования оказывает положительное влияние на все уровни управления организации, поэтому ее пользователями являются акционеры, топ-менеджеры, внутренние аудиторы (табл. 3.1).

По табл. 3.1 можно проследить возможную мотивацию к формированию системы финансового консультирования и препятствия на этом пути. Кроме того, существуют следующие объективные моменты:

– линейные менеджеры, как правило, не заинтересованы в ужесточении контроля за их действиями и решениями, что отличается

Таблица 3.1

**Пользователи системы финансового консультирования
и степень их заинтересованности**

Пользователь	Экономичность и эффективность операций	Достоверность отчетности	Соответствие законодательству
Мажоритарный акционер	Максимально заинтересован, так как от этого напрямую зависит доходность его бизнеса	Скорее, не заинтересован: при подготовке к продаже бизнеса желателен завышенный финансовый результат. В остальных случаях отклонения могут возникать из-за «агрессивной налоговой оптимизации»	Полное соответствие законодательству снижает риски владельца, однако может обходиться очень дорого, поэтому соответствие в соотношении 50/50
Миноритарный акционер, независимые директора	Заинтересованы в текущей или перспективной эффективности опосредованно, так как контролируют бизнес через отчетность	Максимально заинтересованы: на основании отчетности можно анализировать эффективность бизнеса и сравнивать его с аналогичными	Максимально заинтересованы: любые проблемы в законодательстве приводят к снижению стоимости бизнеса
Менеджмент (генеральный директор)	Полностью не заинтересованы в контроле за принятием собственных решений и максимально заинтересованы в контроле за принятием решений остальными коллегами	Не заинтересованы в достоверности отчетности при наличии «агрессивной» системы мотивации. Генеральный директор может быть заинтересован в достоверности отчетности с точки зрения правильности исчисления налогов	В основном не заинтересованы (за исключением исполнения Трудового кодекса с точки зрения защиты собственных интересов)
Финансовый директор	Максимально заинтересован: от эффективности работы подразделений зависят и финансовые, и экономические показатели	При отсутствии мотивации на достижение показателей максимально заинтересован в достоверности отчетности	В целом заинтересован, так как соответствие деятельности законодательству снимает потребность во внеплановом финансировании
Внутренний аудит	Максимально заинтересованное подразделение, требования к внутреннему аудиту определяются его стандартами. В международных профессиональных стандартах внутреннего аудита все три компонента, а также сохранность активов выделены как обязательные для рассмотрения		

от позиции финансового директора и подразделения внутреннего аудита;

– у мажоритарных и миноритарных акционеров могут быть разные требования к системе финансового контроля, соответственно, необходимо это принять во внимание при ее постановке во избежание недочетов.

Для построения оптимальной системы финансового консультирования руководству организации необходимо реализовать ряд мероприятий, а именно: разделить критические полномочия между собой; пересмотреть функции ключевых сотрудников; оценить риски; разработать контрольные процедуры, закрепив их в регламентах.

1. *Разделить критические полномочия между топ-менеджерами организации.* Посредством распределения функциональных полномочий между генеральным директором и его заместителями повышается персональная ответственность топ-менеджеров, принятие ключевых решений становится прозрачнее, и понятнее, кто может выносить на обсуждение конкретный вопрос (и в какой сфере), кто согласовывает и принимает по нему решение. Кроме того, необходимо установить суммовые лимиты на заключение сделок в доверенностях для каждого руководителя. Следует разделить критические полномочия, которые не должны быть закреплены за одним и тем же должностным лицом, в том числе: непосредственный доступ к активам; санкционирование операций с активами; выполнение хозяйственных операций; отражение хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

2. *Пересмотреть функции ключевых сотрудников организации.* Предполагается изменение должностных обязанностей и полномочий сотрудников, задействованных в ключевых бизнес-процессах организации, где любая ошибка оборачивается существенными финансовыми потерями. Как правило, во многих организациях такие процессы схожи — снабжение, сбыт, расчеты с контрагентами и т. д. Следует устранить места функционального дублирования или зоны безответственности, внося изменения в положения о структурных подразделениях¹. Для каждой финансово-хозяйственной опера-

¹ Например, в *снабжении* внедрить закупочные процедуры на тендерной основе и разделить полномочия по ведению переговорного процесса с поставщиком, подписанию договора и санкционированию оплаты. Для процесса *сбыта* стоит регламентировать порядок назначения скидок и предоставление отсрочек платежей. Для *расчетной деятельности* следует разработать процедуры коллегиального согласования платежей, проводить сверку платежных поручений с договором, накладной (актом сдачи-приемки) и строкой бюджета компании.

ции стоит обеспечить формальное разрешение и согласование со стороны специально уполномоченных сотрудников.

3. *Оценить ключевые риски, влияющие на достижение целей организации.* Начать данное мероприятие можно методом мозгового штурма, учитывая мнения различных руководителей, в результате чего будет составлен полный перечень рисков, включающий их наименование и описание, источники риска и его владельцев, индикаторы риска. Выявленные риски следует ранжировать по их значимости, вероятности возникновения и размеру ущерба от их реализации [54].

Далее следует проанализировать бизнес-процессы организации с наиболее высоким уровнем рисков, ущерб от реализации которых может существенно повлиять на достижение целей организации и ее финансовые результаты [55]. Обычно к таким процессам относятся: заключение и исполнение договоров, проведение расчетов с контрагентами, снабжение и сбыт, ремонтные работы и капитальные вложения.

4. *Разработать контрольные процедуры, закрепив их в регламентах.* Для бизнес-процессов, где риски превышают допустимый уровень, топ-менеджерам следует разработать контрольные процедуры (например, согласование и одобрение операций, осмотр и наблюдение, сверка данных и проверка отчетов, ограничение доступа и разграничение полномочий). При разработке контрольных процедур следует учесть следующие факторы: риск, покрываемый контрольной процедурой; сотрудник, осуществляющий контроль; порядок выполнения контрольной процедуры; периодичность выполнения контрольного действия.

Проведенный анализ рисков и разработанные контрольные процедуры по их снижению до приемлемого уровня — основа для последующей подготовки регламентов по каждому ключевому процессу. Так, следует разработать следующие регламенты: о договорной работе и проведении платежей; о продажах и закупках; о ремонте и капитальных вложениях. В каждом регламенте целесообразно установить единую терминологию бизнес-процесса; описание «входов и выходов» бизнес-процесса, а также критерии для оценки эффективности процесса; зоны ответственности бизнес-процесса с обязательным разделением функций исполнения и контроля; контрольные процедуры, покрывающие риски бизнес-процесса, и порядок их исполнения; стыковые точки между различными функциональными направлениями при выполнении сквозных бизнес-процессов, требу-

ющих согласованных действий различных структурных подразделений и распределения ответственности; порядок отчетности по бизнес-процессу.

Регламенты следует утверждать приказами по организации и доводить до ответственных сотрудников под подпись. Это позволит при необходимости привлечь сотрудников к ответственности при нарушении регламентов. Итогом проведенной работы будет выстраивание единых стандартизированных бизнес-процессов, регламенты которых содержат риски и контрольные процедуры, выполняемые как на уровне организации, так и на уровне ее обособленных подразделений.

Финансовое консультирование необходимо на всех уровнях управления организации, его эффективность зависит от согласованности и скоординированности действий со стороны сотрудников всех структурных подразделений организации, а также от наличия общей финансовой стратегии.

Для обеспечения эффективного функционирования системы финансового консультирования в организации необходимо реализовать следующие мероприятия: определить зоны ответственности, формализовать полномочия и обязанности, а также разъяснить специалистам их роль в данной системе.

1. *Определить зоны ответственности при организации финансового консультирования.* Это позволит скоординировать и согласовать действия структурных подразделений, не допустить дублирования функций и полномочий (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Зоны ответственности основных участников
системы финансового консультирования**

Участник	Зона ответственности
Совет директоров (реализация отдельных полномочий может быть делегирована комитету по аудиту при совете директоров)	– Определение целевого уровня развития финансового контроля, которого должна достичь организация, и стратегии по его реализации; – утверждение и пересмотр основополагающих документов, регулирующих финансовый контроль в организации; – оценка результатов работы специализированного подразделения по внутреннему аудиту; – контроль за эффективностью финансового контроля и аудита; – взаимодействие с ревизионной комиссией и внешним аудитором

Окончание табл. 3.2

Участник	Зона ответственности
Ревизионная комиссия	– Ежегодная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации и подготовка отчета для общего собрания акционеров; – внеплановая проверка (ревизия) организации
Генеральный директор	– Общее организационное обеспечение реализации процедур финансового контроля в организации; – утверждение политики и процедур по финансовому контролю; – утверждение плана контрольных мероприятий подразделения внутреннего аудита; – инициирование внеплановых проверок наиболее рискованных областей деятельности (бизнес-процессов) организации; – утверждение отчетности подразделения внутреннего аудита; – отчетность перед советом директоров об устранении нарушений, выявленных в ходе контрольных мероприятий (может быть делегировано руководителю специализированного подразделения по внутреннему аудиту); – подготовка предложений для совета директоров по совершенствованию процедур финансового контроля
Бизнес-подразделения (владельцы процессов)	– Разработка структуры контролей на основе единых стандартов в целях снижения рисков в бизнес-процессах до приемлемого уровня; – контроль за подразделениями, находящимися в зоне ответственности, на предмет соответствия установленным параметрам эффективности; – управление рисками бизнес-процессов; – исполнение контрольных процедур в текущем режиме; – оценка эффективности и подготовка предложений по совершенствованию контрольных процедур

Необходимо закрепить полномочия и зоны ответственности организационных звеньев. Контрольные процедуры следует сосредоточить в структурных подразделениях, отвечающих за определенные бизнес-процессы (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Зона ответственности
основных структурных подразделений организации
в системе финансового консультирования**

Подразделение компании	Зона ответственности
Департамент стратегического управления	Контроль за исполнением стратегических целей, регулярное информирование руководства организации о достижении установленных стратегических показателей

Окончание табл. 3.3

Подразделение компании	Зона ответственности
Финансовый департамент	План-факт анализ ключевых показателей эффективности, проверка достоверности управленческой отчетности, контроль за использованием денежных средств в соответствии с утвержденным бюджетом. Выявление налоговых рисков в ходе мероприятий по налоговому планированию (может быть делегировано бухгалтерии)
Бухгалтерия	Выполнение контрольных процедур по повышению достоверности финансовой отчетности (сверки, инвентаризация, разделение полномочий в сфере учета операций и т. д.)
Административный департамент	Контроль за исполнением приказов и поручений, протоколов заседаний совета директоров, правления, совещаний у генерального директора и т. д.
Управление персоналом	Проведение мероприятий по повышению лояльности персонала и уровня нетерпимости к корпоративным злоупотреблениям со стороны сотрудников
Юридическая служба	Выявление и минимизация юридических рисков в деятельности организации (корпоративная структура, инвестиционная и договорная деятельность, претензионно-исковая работа)
Подразделение ИТ	Защита информационной системы организации от несанкционированного доступа как извне, так и изнутри организации, реализация автоматизированных контролей
Подразделение по управлению рисками	Формирование перечня рисков, их ранжирование, разработка механизмов управления и предотвращения, подготовка ежеквартальной отчетности о ходе работ по минимизации рисков
Подразделение экономической безопасности	Защита активов, проверка контрагентов на предмет их добросовестности и отсутствия признаков аффилированности с сотрудниками организации, проведение внутренних расследований совершенных злоупотреблений, взаимодействие с правоохранительными органами
Подразделение внутреннего аудита	Оценка эффективности систем финансового контроля и управления рисками, проведение плановых и внеплановых контрольных мероприятий, пост-контроль устранения нарушений, выявленных в ходе контрольных мероприятий, подготовка предложений по совершенствованию процедур финансового контроля, а также анализ регламентации бизнес-процессов и достаточности содержащихся в них контрольных процедур

В связи с тем, что в рамках организационной структуры отдельные подразделения организации играют особую роль в реализации системы финансового консультирования, целесообразно учитывать их особенности:

– во-первых, подразделение по управлению рисками разрабатывает политику управления рисками, включая определение уровня

риск-аппетита; осуществляет совместную работу со структурными звеньями организации в целях сбора информации о рисках, влияющих на организацию, их оценки и ранжирования; разрабатывает карту рисков и план по их управлению; определяет обоснованный уровень риск-аппетита организации; проводит мониторинг процесса управления рисками (создание системы их индикаторов по всем видам деятельности организации). Оценку эффективности процесса управления рисками в организации проводит служба внутреннего аудита;

– во-вторых, *подразделение экономической безопасности* отвечает за комплекс мероприятий в следующих областях: пресечение мошеннических действий со стороны недобросовестных сотрудников; защита информации, коммерческой тайны и интеллектуальной собственности организации; контроль за сохранностью активов. При определении функционала службы безопасности следует четко разграничить ее задачи с подразделением внутреннего аудита. Деятельность службы безопасности подразумевает оперативные действия, а именно: постоянный сбор и анализ информации об угрозах организации и намерениях ее конкурентов, проверку контрагентов и благонадежности персонала, проведение мероприятий по снижению вероятности хищений и мошенничества со стороны сотрудников;

– в-третьих, *подразделение внутреннего аудита* для эффективной работы требует организационной независимости, его необходимо подчинить либо комитету по аудиту при совете директоров, либо единоличному исполнительному органу. Деятельность внутреннего аудита основывается на ежегодном плане проведения контрольных мероприятий, выстроенном в соответствии с риск-ориентированным подходом. В непосредственные задачи подразделения внутреннего аудита входят: оценка эффективности контрольных процедур в бизнес-процессах и системы управления рисками; выявление нарушений при исполнении контрольных процедур; оценка качества регламентации бизнес-процессов в организации; мониторинг устранения нарушений, выявленных по результатам риск-ориентированных аудитов; поддержка и развитие методологической и нормативной базы системы внутреннего контроля, подготовка предложений по их совершенствованию. Так, деятельность подразделения внутреннего аудита предполагает плановую системную работу и основывается на оценке адекватности существующих контрольных процедур в бизнес-процессах, препятствующих совершению злоупотреблений и мошеннических действий.

2. *Формализация полномочий и обязанностей сотрудников при проведении контрольных процедур.* Порядок и условия реализации этих процедур следует закрепить в должностных инструкциях на всех уровнях управления, а затем внедрить в деятельность организации (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Виды контрольных процедур

Вид контрольной процедуры	Цель контрольной процедуры	Пример контрольной процедуры
Директивная	Разработка порядка действий для сотрудников организации и сторонних лиц	Согласование бюджета на соответствующий период, прописанный в регламенте
Детективная	Выявление недостатков в бизнес-процессах и отрицательных событий после факта их совершения	Сверка с дебиторами
Компенсирующая	Внедрение дополнительного контроля, усиливающего действия текущих контрольных процедур	Дополнительные процедуры идентификации ключевых пользователей
Коррективная	Коррекция действий до или после возникновения отрицательных событий	Блокировка ERP-системы после попыток неверного ввода пароля
Превентивная	Исключение отрицательных событий	Физическое ограничение доступа к компьютеру с системой «банк — клиент»

Формализация полномочий и обязанностей также предполагает обеспечение специалистов реальными контрольными инструментами и мотивирование их на надлежащее исполнение своих обязанностей.

3. *Разъяснение сотрудникам организации назначения системы финансового консультирования и их роли в ней.* Помимо закрепленных в регламентах и должностных инструкциях полномочий по финансовому консультированию сотрудники организации всех уровней управления должны понимать свою роль в данной системе. Для решения этой задачи необходимо разъяснить сотрудникам следующее:

- цели, задачи системы финансового консультирования и ее важность для достижения организацией своих стратегических и оперативных целей;

- порядок выполнения сотрудниками функций в области финансового консультирования в рамках своих ежедневных обязанностей.

Подобные действия способствуют повышению уровня компетентности специалистов всех подразделений организации в рамках системы финансового консультирования, что позволит сделать ее внедрение эффективным.

Эффективная система финансового консультирования включает множество взаимосвязанных компонентов, надлежащее использование которых позволяет обеспечить надежность финансовой информации. К таким компонентам следует относить контрольную среду, организационную структуру организации, контрольные процедуры, систему управления финансовыми рисками, информационные потоки, регулярный мониторинг эффективности финансового контроля.

Построение системы финансового консультирования связано с доведением всех перечисленных компонентов до качественного уровня. Важно учитывать, что внедрение системы финансового консультирования целесообразно только на тех участках, по которым получаемые выгоды превышают затраты на внедрение и поддержание системы в рабочем состоянии [39, с. 52–106].

При формировании и внедрении системы финансового консультирования в организации предлагается использовать следующий алгоритм действий (рис. 3.1).

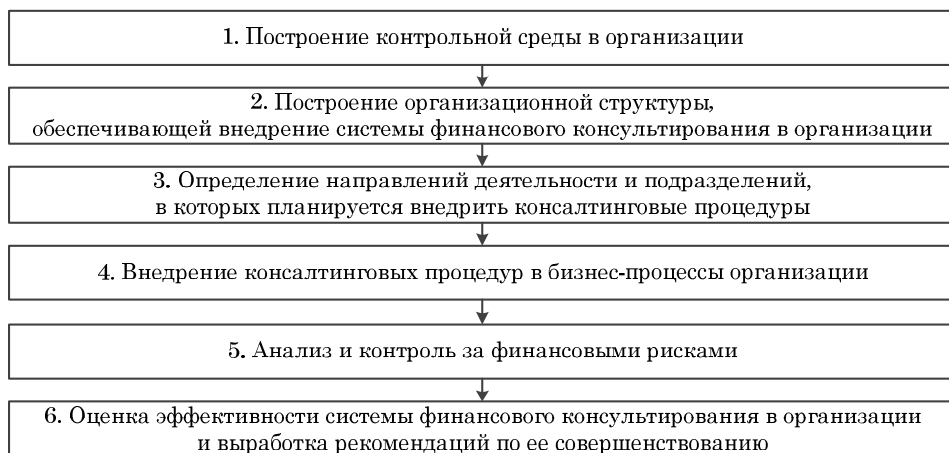


Рис. 3.1. Алгоритм разработки и внедрения системы финансового консультирования в организации

Рассмотрим последовательно этапы формирования и внедрения системы финансового консультирования.

Этап 1. Построение контрольной среды в организации. На данном этапе закладывается фундамент для выстраивания остальных элементов системы финансового консультирования. Контрольная среда должна включать:

- развитую корпоративную культуру, в том числе этические ценности ведения бизнеса, понимание важности и необходимости финансового консультирования, разделяемые на всех уровнях управления организации;

- организационную структуру и распределение полномочий, в том числе надзор за эффективностью финансового консультирования в организации.

Для построения контрольной среды организации необходимо реализовать следующие мероприятия:

- закрепить этические требования к ведению бизнеса в локально-нормативном акте организации (например, в кодексе этики);

- проводить регулярный мониторинг текущего состояния корпоративной культуры, в том числе путем анонимного анкетирования персонала;

- создать специализированные каналы горячей линии (многоканальный телефон, электронная почта, раздел интернет-портала), обучить операторов эффективно интервьюировать обратившихся лиц. Обратная связь позволит сотрудникам и заинтересованным внешним сторонам (поставщикам, покупателям, общественным организациям и др.) своевременно сигнализировать об имеющихся в организации злоупотреблениях и отклонениях;

- информировать сотрудников о существующих правилах добросовестного поведения, действующих контрольных процедурах, а также провести кампанию по пропаганде нетерпимости к фактам недобросовестного поведения (статьи в корпоративной прессе, плакаты с контактами телефона горячей линии, тематические конкурсы и т. д.);

- закрепить в регламенте порядок проведения служебного расследования и обязательного информирования персонала о принятых мерах реагирования по фактам совершенных злоупотреблений, выявленных в ходе внутренних проверок, что позволит обеспечить оперативность реагирования организации на совершенные злоупотребления;

- провести аудит организационной структуры и при необходимости предпринять меры в части разделения критических полномочий. Важно не допускать закрепления за одним и тем же структур-

ным подразделением (сотрудником) прав санкционировать, непосредственно выполнять операции, регистрировать их в учетной системе. Также нужно избежать дублирования и совмещения функций;

- устранить возможности для возникновения конфликта интересов (например, ограничив полномочия руководителя службы закупок единолично подбирать поставщиков, согласовывать условия контрактов, заключать договоры и принимать продукцию);

- разработать положения о структурных подразделениях и должностные инструкции сотрудников, установив формальные требования к квалификации и опыту персонала. В должностных инструкциях нужно закрепить требования по исполнению контрольных процедур в бизнес-процессах, входящих в зону ответственности;

- в локально-нормативном документе указать сферы ответственности должностных лиц, разделив полномочия по уровням:

- а) совета директоров, комитета по аудиту, ревизионной комиссии;

- б) генерального директора и его заместителей, курирующих группы процессов;

- в) руководителей структурных подразделений — владельцев процессов;

- г) сотрудников структурных подразделений организации.

Организационная структура должна обеспечивать исполнение консалтинговых процедур на всех уровнях управления, включая основные и обеспечивающие бизнес-процессы.

Этап 2. Построение организационной структуры организации, обеспечивающей внедрение системы финансового консультирования. Предусматривается четкое разделение полномочий и обязанностей руководителей и сотрудников отдельных подразделений, что делает их работу прозрачной, легко контролируемой, снижает риск злоупотреблений. Для этого необходимо:

- во-первых, вывести часть контролирующих функций из подчинения генерального директора, обеспечив тем самым независимые источники информации для совета директоров;

- во-вторых, обеспечить коллегиальное принятие ключевых для организации управленческих решений. Это позволит избежать неоправданных расходов, сократит риск неправомочных действий, позволит избежать конфликтных ситуаций в управлении организацией. К таким ключевым вопросам можно отнести вопросы стратегического планирования, принятия годового бюджета, программы капитально-го строительства, начисления годовых бонусов и т. д. В зависимости

от сферы деятельности организации к коллегиальным органам можно отнести технический совет, тендерный комитет, бюджетный комитет и т. п.;

– в-третьих, разделить функции исполнения и учета операций. Это позволит минимизировать риски, связанные с искажением учетных данных или принятием неправильных управленческих решений.

Этап 3. Определение направлений деятельности и подразделений, в которых планируется внедрить консалтинговые процедуры. Вводить систему финансового консультирования необходимо планомерно и последовательно, начиная со структурных единиц, которые напрямую связаны с формированием отчетности, управлением денежными и товарно-материальными потоками в организации (отдел сбыта, снабжения, производство, бухгалтерия и казначейство). Перечень направлений деятельности организации, для которых будут внедрены консалтинговые процедуры, определяется экспертным путем. В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений или генеральный директор организации, т. е. те специалисты, которые обладают опытом и знанием бизнес-процессов, в большей степени подверженных различным рискам.

Система финансового консультирования должна охватывать деятельность всех сотрудников организации независимо от выполняемых ими работ. Это позволит управлять максимальным количеством рисков, которым подвержена деятельность организации.

После определения границ системы финансового консультирования составляется календарный план-график работ и формируется рабочая группа по разработке методов контроля, включающая внутреннего аудитора и специалиста по анализу и идентификации рисков, также в качестве экспертов привлекаются руководители тех функциональных подразделений, для которых создаются процедуры консультирования.

Этап 4. Внедрение консалтинговых процедур в бизнес-процессы организации. В качестве первоочередной меры по внедрению системы финансового консультирования выступает подготовка качественных регламентов (положение о документообороте, положение о системе бюджетирования, учетная политика, регламент представления периодической финансовой отчетности совету директоров, положение о внутреннем аудите и т. д.) для всех существенных бизнес-процессов в организации.

Далее из них необходимо выбрать существенные бизнес-процессы, искажение информации о которых может ввести в заблужде-

ние менеджмент организации или потенциальных инвесторов. Выбранные процессы максимально детально описываются, учитывая движение отдельных документов внутри организации. Матричная система управления и прямая подотчетность службы финансового консультирования совету директоров позволяют иметь оперативную и объективную информацию о соответствии деятельности организации действующим регламентам и корректировать действия менеджеров в случае их нарушения. Описание бизнес-процессов помогает наглядно представить деятельность, реализуемую сотрудниками подразделений, для дальнейшего определения участков, связанных с риском возникновения недостоверной информации или существенных финансовых потерь.

Эффективные консалтинговые процедуры позволят снизить присущие бизнес-процессам риски до приемлемого уровня. Порядок исполнения консалтинговых процедур должен быть формализован во внутренних регламентах и должностных инструкциях. Для этого каждую процедуру закрепляют за конкретным ответственным лицом. Для предотвращения отклонений показателей процессов от намеченных целей контролировать их нужно на этапе инициирования операций. Устанавливаются консалтинговые процедуры в нескольких местах: окончание одного этапа бизнес-процесса и начало следующего, а также в местах перехода ответственности за процесс. Результаты консалтинговых процедур должны быть документированы владельцами бизнес-процессов, что обеспечит возможность последующего аудиторского контроля за выполнением данных процедур.

Следует также учитывать, что внедрение консалтинговых процедур в организации должно сопровождаться повышением качества информационного обеспечения, являющегося необходимым элементом системы финансового консультирования и основанием для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях управления организацией. С этой целью реализуются следующие мероприятия:

- проводится аудит информационной системы на предмет ее безопасности и надежности;
- ограничивается несанкционированный доступ к информационной системе в целях сохранения конфиденциальной информации;
- разграничиваются права доступа пользователей информационной системы, а также проводится регулярный аудит фактических и утвержденных прав доступа;

- обеспечивается корректность информации в IT-системе путем автоматизации ввода и преобразования данных из первичных документов;

- внедряются автоматизированные контрольные процедуры в системе.

Помимо сказанного необходимо обеспечить внутреннюю коммуникацию для осведомления сотрудников организации о рисках, относящихся к их сфере ответственности, их роли и задачах в области финансового консультирования. Сотрудников также своевременно уведомляют о действующих нормативных документах, планах, инструкциях. Используются внутренние информационные кампании (встречи руководства с сотрудниками, онлайн-обращение и инструктаж по электронной почте и др.), что позволяет донести до сотрудников четкую позицию о важности исполнения обязанностей в части финансового консультирования.

Этап 5. Анализ и контроль финансовых рисков. Создается полный цикл идентификации, оценки и реагирования на риски, при этом управление рисками должно стать частью процессов принятия решений на всех уровнях управления организацией. Для этого необходимо выполнить следующее:

- идентифицировать риски, связанные с различными бизнес-процессами организации и способные привести ее к значительным финансовым потерям. Необходимо описать и классифицировать идентифицированные риски. В организациях, осуществляющих систематизированное управление рисками, для этого проводится анализ накопленной информации о негативных событиях (ошибки в отчетности, кражи, порча товарно-материальных ценностей и т. д.), периодичности их возникновения и размере причиненного ущерба, а в организациях, не использующих систему менеджмента качества, идентификация рисков может быть полностью возложена на экспертов — руководителей подразделений;

- провести оценку выявленных рисков по вероятности их реализации и уровню потенциального ущерба [62, с. 16], ранжировать риски по степени влияния на бизнес организации, составить карту рисков и расставить приоритеты при разработке плана предупредительных мероприятий;

- разработать и внедрить мероприятия по управлению рисками, по своевременному и адекватному реагированию на уже реализовавшиеся риски;

– проводить мониторинг текущего статуса имеющихся рисков и контролировать исполнение корректирующих мероприятий [53, с. 80–89].

В процессе управления рисками необходимо закрепить значимые риски за владельцами бизнес-процессов — сотрудниками организации, которые в рамках своих функциональных задач будут нести за них персональную ответственность. Владельцы рисков проводят их регулярный мониторинг, обеспечивая соблюдение установленных лимитов и представление отчетности о мероприятиях по их управлению. Также необходимо создать специализированное подразделение, отвечающее за координацию риск-менеджмента в организации (например, департамент внутреннего аудита), в функционал которого должны войти: разработка стратегии управления рисками; консолидация информации, полученной от владельцев рисков; методологическое содействие при подготовке плана мероприятий по управлению рисками. Данный департамент может стать независимым контролером эффективности корпоративной системы управления рисками [49].

Так, контрольные процедуры разрабатываются для наиболее существенных рисков, связанных с серьезными финансовыми потерями. Их внедрение предполагает создание дополнительных уровней согласования, распределение сфер ответственности, а также документальное оформление (цели контроля; последовательность действий; периодичность проведения контроля; ответственный за контроль сотрудник; лист согласований и др.).

Этап 6. Оценка эффективности системы финансового консультирования в организации и выработка рекомендаций по ее совершенствованию. Оценка текущего состояния системы финансового консультирования в организации позволяет определить, выполняет ли корпоративная система финансового консультирования возложенные на нее задачи.

Эффективная система финансового консультирования предполагает тестирование консалтинговых процедур и оценку их качества. Тестирование проводится по двум направлениям:

– соблюдение разработанных регламентов консалтинговых процедур — оценивается путем выборочной проверки документов, в которых должен быть отражен факт консультирования;

– появление ошибок в отчетности, которые не были предотвращены системой консультирования, — выявляется в ходе аудита отчетности и первичной документации.

В течение первого полугодия с момента внедрения системы необходимо ежемесячное тестирование процедур консультирования, что позволит исключить ошибки, допущенные при разработке. В дальнейшем тестирование системы может проводиться раз в полгода. По его результатам составляется отчет, включающий рекомендации по устранению выявленных недостатков консалтинговых процедур.

Оценка текущего состояния системы финансового консультирования должна проводиться в разрезе ее отдельных составляющих.

1. *Оценка состояния контрольной среды в организации.* Необходимо проверить наличие и применение на практике всех регламентов, связанных с контрольной средой (стратегии развития, кодекса этики, кадровой политики, положения об организационной структуре и подразделениях, должностные инструкции сотрудников), а также распределение ответственности руководителей в рамках системы финансового консультирования.

2. *Оценка качества риск-менеджмента.* Следует разобраться, насколько система принятия управленческих решений в организации базируется на мониторинге и анализе рисков, влияющих на достижение ее целей. Для этого предстоит изучить документы, регламентирующие процесс управления рисками (например, политику управления рисками, карту рисков, положение об отделе управления рисками, отчеты по итогам оценки рисков, положения и должностные инструкции), и их применение на практике.

3. *Оценка эффективности консалтинговых процедур в организации.* Консалтинговые процедуры должны быть документированы и интегрированы в бизнес-процессы, поэтому для их оценки необходимо изучить существующие регламенты процессов, описание сопутствующих им рисков, структуру консалтинговых процедур и при необходимости провести интервью с сотрудниками, задействованными в их выполнении. Оценка включает следующие шаги: проверку регламента процесса на корректность описания самого процесса, его рисков; определение ключевых точек в процессе, требующих внедрения консалтинговых процедур; проверку консалтинговых процедур на присутствие в них: цели (задач) консультирования; места и времени его выполнения; исполнителя (с указанием подразделения); входящих данных и ресурсов, необходимых для выполнения консультирования; объема и методов консультирования; порядка его подтверждения; формализации консультирования в регламенте. По итогам проверки определяют признаки неправильной работы

консалтинговых процедур и разрабатывают мероприятия по их коррекции.

4. *Оценка доступности информации в рамках финансового консультирования* предусматривает ее тестирование по критериям безопасности, надежности и производительности. Следует удостовериться в наличии необходимых регламентов, формализующих внутренние и внешние информационные потоки, проверить содержание существующих документов, выборочно опросить сотрудников о своевременности доведения до них регламентов и содержания экономических политик, распорядительных документов и т. д. На основании проведенной проверки можно выявить недостатки в работе этого компонента финансового консультирования и разработать мероприятия по их исправлению.

5. *Оценка качества мониторинга в рамках финансового консультирования в организации* проводится путем проверки регламентов и должностных инструкций всех сотрудников, а также изучения годовых отчетов о результатах деятельности подразделения внутреннего аудита. Это позволит выявить способы мониторинга, применяемые в организации, определить эффективность построения работы службы внутреннего аудита, достаточность мотивации исполнителей консалтинговых процедур и разработать меры по улучшению качества мониторинга в рамках финансового консультирования.

Основными источниками информации о недостатках системы финансового консультирования являются: выводы собственного подразделения внутреннего аудита; мнение внешнего аудитора; результаты мониторинга выполнения консалтинговых процедур, проводимого владельцами бизнес-процессов; негативные последствия (например, хищения, убытки, санкции со стороны регулирующих органов).

Постоянный мониторинг системы финансового консультирования поможет поддерживать ее в работоспособном состоянии и своевременно выявлять и устранять существенные недостатки. Этим занимаются владельцы бизнес-процессов в текущем режиме, при этом проводится самооценка качества консалтинговых процедур с использованием методики, подготовленной своими силами или с привлечением внешних консультантов, а также специалисты службы внутреннего аудита в рамках внутренних проверок, по результатам которых они дают независимую оценку состояния системы финансового консультирования и готовят рекомендации по устранению выявленных недостатков. На основании этого владельцы бизнес-процессов разрабатывают план корректирующих мероприятий.

Так, по результатам диагностики и тестирования системы финансового консультирования в организации необходимо разработать план ее совершенствования.

Нами разработан *методический инструментарий управления финансовыми рисками организации в условиях неопределенности*, базирующийся на авторской концепции управления финансами организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Он включает реализацию трех последовательных процессов по управлению финансовыми рисками организации (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Методический инструментарий управления финансовыми рисками организации в условиях неопределенности

Следует учитывать, что первый и второй процессы реализуются в организациях, где отсутствует сформированная политика управления рисками и система риск-менеджмента. Третий процесс необходимо осуществлять во всех организациях без исключения.

Рассмотрим последовательно методические аспекты реализации указанных процессов.

Первый процесс: формирование политики управления рисками организации

Политика управления рисками организации выступает основой функционирования системы управления рисками, включает установление, формализацию и регламентирование процессов управления рисками.

Управление рисками является значимым внутренним бизнес-процессом организации. Сформированная политика управления рисками, отвечающая интересам собственников и менеджеров, направлена на достижение стратегических и тактических целей деятельности организации.

Политика управления рисками разрабатывается собственниками и относится к верхнему уровню общей системы управления рисками организации. На основе сформированной политики топ-менеджмент разрабатывает стратегию управления рисками и реализует ее наряду с менеджерами других звеньев, учитывая особенности хозяйствующего субъекта [85, с. 1139; 88, с. 71]. Такой подход, по нашему мнению, отражает участие собственников в процессе управления рисками, соответственно, изначально в политике управления рисками задаются целевые ориентиры, в которых заинтересованы собственники бизнеса, и которые впоследствии находят свое отражение в стратегии и оперативном управлении организации.

В рамках данного подхода разработан специальный алгоритм, систематизирующий процесс формирования политики управления рисками организации (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Алгоритм формирования политики управления рисками хозяйствующего субъекта¹

Этап 1. Постановка цели, задач и принципов формирования политики управления рисками организации. Цель политики управления рисками — достижение баланса между двумя важнейшими характеристиками предпринимательской деятельности: риском и доходностью.

Основными задачами политики управления рисками являются:

- поддержка реализации стратегии организации посредством выполнения процесса управления рисками;

¹ Составлено по: [51, с. 83–90].

- своевременная идентификация возникающих рисков, влияющих на достижение целей деятельности организации;
- повышение эффективности распределения капитала между функциональными направлениями деятельности и проектами организации;
- разработка унифицированной типологии рисков для процесса управления рисками;
- определение владельцев рисков и их ответственности;
- разработка и внедрение необходимых процедур для постоянного мониторинга и оповещения о рисках;
- интеграция процесса управления рисками в процессы принятия управленческих решений для оптимального использования ресурсов через управление балансом риска и доходности;
- поддержка непрерывности процессов за счет выявления, оценки и минимизации угроз, способных повлиять на результаты деятельности организации;
- оказание информационной поддержки руководству и работникам хозяйствующего субъекта для принятия управленческих решений и определения возможностей для оптимизации процессов.

Процесс формирования и реализации политики управления рисками организации должен отвечать следующим принципам:

- соответствие стратегии организации;
- проведение периодической переоценки рисков;
- интеграция в основные процессы планирования для обеспечения наиболее полного учета рисков в деятельности организации;
- прозрачность процесса управления рисками, информирование о возможных рисках и их последствиях;
- обеспечение надежной системы обмена информацией между структурными подразделениями [34, с. 22–36; 83, с. 19–20].

Этап 2. Построение организационной структуры системы управления рисками организации.

2.1. Формирование принципов построения организационной структуры системы управления рисками. Основными участниками системы управления рисками являются генеральный директор организации, владельцы рисков¹, комитет по рискам, отдел управления рисками и др. Организационная структура системы управления

¹ «Основная нагрузка по выполнению мероприятий в рамках системы управления рисками (выявление, оценка, разработка и реализация мер по их минимизации, а также текущий мониторинг) ложится на владельцев рисков, которыми являются руководители структурных подразделений, в функциональной сфере ответственности которых могут возникать риски» [53, с. 106].

рисками выстраивается в соответствии со следующими основными принципами:

- организация системы управления рисками соответствует действующей операционной модели организации, определяющей степень централизации функции управления рисками;
- управление рисками осуществляется владельцами рисков;
- функции проведения мероприятий по воздействию на риск и контроля за их исполнением и эффективностью должны осуществляться различными органами управления, в том числе советом директоров, генеральным директором, подразделением риск-менеджмента, включающим отдел по управлению рисками и службу внутреннего аудита;
- организация системы управления рисками включает три уровня управления (стратегический, тактический и операционный) [84, с. 47].

2.2. Закрепление функциональных задач управления рисками по уровням системы управления рисками. На стратегическом уровне риск-менеджмента субъектом управления выступает генеральный директор, в полномочия которого входят:

- обеспечение соответствия риск-менеджмента стратегии организации;
- утверждение стратегии управления рисками, включая готовность к риску и план развития системы риск-менеджмента;
- принятие решений по стратегическим вопросам;
- утверждение мероприятий по управлению критическими рисками;
- одобрение результатов проведения утвержденных мероприятий по управлению критическими рисками.

Тактический уровень риск-менеджмента реализуется комитетом по рискам, функционал которого включает:

- контроль за организационной структурой риск-менеджмента, в том числе обеспечение надлежащего делегирования полномочий и организация взаимодействия участников процесса управления рисками различных уровней центров ответственности;
- обсуждение проектов локальных нормативных актов, регламентирующих процесс управления рисками;
- согласование плана развития системы риск-менеджмента;
- разработку для генерального директора рекомендаций по установлению уровня готовности к риску и подготовку предложений по установлению лимитов для различных категорий рисков;

- мониторинг ключевых рисков, которые могут воздействовать на финансовую устойчивость организации;

- разработку для генерального директора проектов решений по вопросам, отнесенным к компетенции комитета по рискам;

- согласование перечня мероприятий по управлению критическими рисками и мониторинг фактического исполнения данных мероприятий;

- рассмотрение и анализ отчетности в рамках процесса управления рисками.

Операционный уровень риск-менеджмента реализуется на местах:

- владельцами рисков, в задачи которых входят такие процессы, как: выявление рисков; предварительная оценка рисков; разработка и осуществление мероприятий по управлению риском и мониторинг рисков;

- отделом риск-менеджмента, отвечающим за: методическую поддержку всех участников системы риск-менеджмента посредством предоставления разъяснений и консультаций по возникающим вопросам, а также координацию всех процессов и информационных потоков; разработку и обновление реестра рисков с учетом вновь выявляемых рисков; оценку совокупного влияния рисков на параметры готовности к риску; сбор и анализ результатов выполнения мероприятий по управлению рисками; подготовку отчетности для комитета по рискам; непрерывное совершенствование нормативно-методологической документации по управлению рисками.

2.3. Организация процессов системы управления рисками. Управление рисками представляет цикл, повторяющийся ежегодно, взаимосвязанный с общим циклом стратегического и оперативного планирования, включающий выявление, оценку рисков, отчетность по рискам и планирование мероприятий по управлению рисками. Процессы системы управления рисками должны быть интегрированы с процессами стратегического, инвестиционного и краткосрочного планирования, а также с другими процессами в соответствии с планом развития системы управления рисками организации.

Основными процессами системы управления рисками являются:

- управление методологией в области управления рисками, в том числе политикой по управлению рисками, регламентирующей методическую документацию в области управления рисками, разработку и внедрение методов оценки и классификации рисков;

- обеспечение и поддержка информационной среды управления рисками, в том числе обеспечение повышения информированности о рисках, обучение работников и обмен знаниями по управлению рисками, управление отношениями с заинтересованными сторонами;

- разработка и управление инструментами по выявлению и контролю за рисками, в том числе координация процессов идентификации, анализа и оценки рисков, мониторинга и воздействия на риски, ведение базы данных по реализовавшимся рискам, разработка и внедрение средств измерения эффективности деятельности по управлению рисками;

- управление системой реагирования на риски, в том числе разработка инструментов по минимизации рисков, поддержка системы управления рисками в ходе процессов планирования и развития системы управления отдельными видами рисков в рамках операционной деятельности, консолидация информации о статусе выполнения мероприятий по управлению рисками;

- мониторинг системы управления рисками, в том числе подготовка периодических и оперативных отчетов по системе управления рисками, оценка эффективности мер по управлению и снижению рисков, регулярная оценка и обновление системы управления рисками, планирование развития.

Выполнение процессов системы управления рисками должно быть регламентировано.

Для поддержания требуемого уровня компетенции участников системы управления рисками необходимы:

- формирование и поддержка общекорпоративной базы знаний системы управления рисками, при этом участники данной системы должны иметь доступ к необходимой информации;

- разработка плана обучения участников системы управления рисками на среднесрочную перспективу и его исполнение;

- постоянное информирование пользователей при внедрении изменений системы управления рисками;

- периодическое обучение участников системы управления рисками.

Этап 3. Выработка стратегии управления рисками хозяйствующего субъекта. Стратегия управления рисками должна быть направлена на развитие и поддержание стратегии организации в части защиты целей ее деятельности от различных угроз, а также способствует более эффективному использованию открывающихся возможностей.

Стратегия управления рисками включает следующие компоненты:

– готовность к риску, которая устанавливается с учетом особенностей деятельности организации, ежегодно пересматривается комитетом по рискам и утверждается генеральным директором;

– план развития системы управления рисками, предполагающий определение основных этапов, шагов и сроков для ее развития, разрабатываемый отделом управления рисками организации на среднесрочный период и одобряемый комитетом по рискам [1, с. 184–188].

Этап 4. Разработка методологии управления рисками организации.

4.1. Выработка методологии идентификации и составления типологии рисков. Выявление рисков по своему характеру — циклическая задача. Все выявленные риски требуют предварительной оценки и периодической переоценки, а также детального анализа критических рисков. Предварительная оценка рисков является качественной, т. е. основывается на экспертном мнении, при детальном анализе используется в том числе количественная оценка на основе фактических данных с применением специальных методов анализа.

Риски, не поддающиеся количественной оценке, по которым нет надежной статистической информации для их моделирования или построение моделей по которым нецелесообразно с точки зрения баланса выгод (затрат), оцениваются только с помощью качественных методов.

Для типологии рисков следует применить специальный классификатор рисков, который необходимо ежеквартально обновлять по мере выявления новых рисков, учитывая при этом внутренние особенности хозяйственной деятельности организации (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Типовой классификатор рисков хозяйствующего субъекта

Факторы риска	Наименование риска	Возможные причины
Капитальный	Недостижение плановых показателей при реализации инвестиционных проектов	Повышение цен на оборудование и материалы
		Низкое качество проектной документации
		Высокая стоимость консервации инвестиционного проекта

Продолжение табл. 3.5

Факторы риска	Наименование риска	Возможные причины
Операционный	Несовпадение географических и мощностных параметров производства и потребления	Невыполнение бизнес-партнерами обязательств по строительству объектов потребления
		Привязка строящихся объектов к пока не существующим потребителям
	Дефицит средств на проведение запланированных инвестиций	Недоступность долгосрочных кредитных ресурсов (в том числе на приемлемых для организации условиях)
		Недополучение денежных средств от продажи акций
		Недополучение средств от инвесторов
		Недополучение средств от дополнительной эмиссии акций в связи с падением стоимости акций хозяйствующего субъекта
		Сокращение доступа к необходимым активам
		Снижение платежеспособности контрагентов в результате финансового кризиса
		Неисполнение обязательств контрагентом по причине банкротства
	Задержки и ошибки при принятии управленческих решений	Нечеткое распределение полномочий
		Неэффективное распределение ресурсов компании
	PR-риски	Черный пиар со стороны конкурентов, негативное отношение к отрасли со стороны заинтересованных лиц (общество, инвесторы и т. д.)
	Неэтичные или незаконные действия сотрудников	Использование служебного положения в корыстных целях. Лоббирование интересов контрагентов в компании. Невыполнение (несвоевременное выполнение) требований руководства и контрольно-ревизионных служб. Лишение премии. Сокращение сотрудников. Недобросовестная конкуренция со стороны контрагентов

Продолжение табл. 3.5

Факторы риска	Наименование риска	Возможные причины
	Техногенные аварии	Износ оборудования
		Некачественный ремонт
		Человеческий фактор
	Неэффективное использование ресурсов компании	Неэффективное использование дефицитных ресурсов компании в условиях кризиса (денежные средства)
	Утечка конфиденциальной информации	Отсутствие комплексной системы информационной безопасности, защиты от несанкционированной и непреднамеренной утечки информации
		Кража конфиденциальной информации
	Ущерб в результате природных катаклизмов	Ущерб здоровью персонала и активам компании
		Ущерб репутации компании
	Нехватка ключевого персонала	Отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов
		Старение персонала
		Отсутствие преемственности
Правовой (политический, юридический, суверенный)	Ущерб от судебных исков в адрес организации	Неэтичное поведение компании
		Иски со стороны сотрудников, подрядчиков, а также налоговых органов в результате ошибок в финансовой отчетности и т. д.
	Нарушение законодательства в сфере экологии	Отсутствие системы экологического аудита
	Неблагоприятные изменения законодательства	Изменение законов в области экологии, земле- и водопользования
		Изменение законодательства, затрудняющее привлечение инвестиций в проекты
	Терроризм	Напряженная политическая и социальная ситуация
	Несоответствие интересов региональных властей планам развития организации	Конфликт интересов
	Увеличение налоговых выплат	Изменения налогового законодательства
Рыночный (коммерческий)	Рост дебиторской задолженности	Снижение платежеспособности контрагентов в результате финансового кризиса

Окончание табл. 3.5

Факторы риска	Наименование риска	Возможные причины
		Неисполнение обязательств контрагентами по причине банкротства
		Недобросовестность контрагентов
	Недостижение целевых показателей сбытовым подразделением	Снижение спроса на продукцию и услуги вследствие кризиса
		Высокий уровень конкуренции, новые конкуренты на рынке
		Недостаточное развитие сервисных услуг компании
		Вмешательство регулятора в ценообразование в отрасли
		Рост себестоимости на единицу продукции
Финансовый (процентный, валютный, кредитный)	Недостижение плановых показателей при реализации инвестиционных проектов	Негативное изменение курсов валют
		Неопределенность обменных и процентных ставок на финансовых рынках
		Отсутствие финансовых возможностей по возврату ранее полученных кредитов и займов

Примечание. Составлено по: [81, с. 52–106].

В дальнейшем детализация рисков организации производится в процессе идентификации и классификации рисков по центрам ответственности.

4.2. Выработка методологии проведения качественной и количественной оценки рисков. В качестве исходных данных для количественной оценки рисков с целью оценки влияния рисков на качественные и количественные параметры готовности к риску используются вероятность и подверженность риску. В ходе количественной оценки рисков осуществляется их моделирование, позволяющее определить величину последствий воздействия риска. На основе результатов моделирования совокупное влияние рисков на параметры готовности к риску сравнивается с величиной установленной готовности к риску. Риски ранжируются по величине последствий воздействия, определяется перечень критических рисков. Решение о необходимости разработки дополнительных мероприятий по управлению рисками принимается при условии, что совокупная величина по-

следствий воздействия рисков превышает установленную на уровне организации готовность к риску [22, с. 50–57].

4.3. Разработка методологии подбора и применения методов управления рисками. Для критических рисков, перечень которых формируется на основе количественной и качественной оценки рисков, определяются методы управления рисками, применимость которых зависит от типа риска (угроза или возможность).

Возможными методами управления рисками являются:

- принятие: обоснованное решение принять возможные последствия наступления рискового события, не осуществляя дополнительных мероприятий по изменению величины риска;
- снижение: осуществление действий, направленных на снижение вероятности наступления (последствий) рискового события до заранее определенного уровня;
- лимитирование: осуществление действий, направленных на достижение заранее определенного значения вероятности (последствий) наступления рискового события, находящегося на приемлемом для организации уровне;
- планирование: разработка плана действий, который будет реализован при достижении лимита риска;
- передача: передача части последствий наступления рискового события третьему участнику (например, страховой организации);
- избегание: отказ от мероприятий (действий), вызывающих тот или иной риск.

Необходимо помнить, что стоимость мероприятия по снижению риска должна быть существенно ниже его потенциального ущерба. В таком случае выбранный метод можно считать обоснованным для применения. Вне зависимости от выбранного метода мероприятия включают последующий мониторинг рисков.

4.4. Формирование методологии мониторинга рисков. Мониторинг рисков представляет процесс сбора данных для определения текущего уровня риска и тенденций его изменения для принятия управленческих решений. Для эффективного осуществления мониторинга разрабатываются и отслеживаются ключевые показатели рисков, установление которых описывается в методиках. Результаты мониторинга отражаются в регулярных и оперативных отчетах о рисках (табл. 3.6–3.7). Порядок представления отчетности по рискам определяется регламентом.

Таблица 3.6

Типовой отчет о рисках организации

Категория риска	Класс риска	Вид риска	Риски	Последствия реализации риска	Причины риска		Степень управляемости
					Наступившие	Ненаступившие	
Стратегический	А	Средняя вероятность	Невыполнение плановых показателей по EBITDA	Снижение показателя прибыли	Превышение бюджета закупок	Несоблюдение бюджета расходов на содержание персонала	Управляемый
Систематический	В	Средняя вероятность	Повышение процентной ставки по среднесрочным кредитам банков	Увеличение плановых показателей Debt/EBITDA	Изменение курса валюты	Пересмотр банком кредитной ставки	Неуправляемый
...	...	...	...	...	...	...	...

Таблица 3.7

Типовой отчет о влиянии рисков на основные показатели деятельности организации, тыс. р

Объект риска	Планируемое (бюджетное) значение объекта риска	Значение объекта риска при сценарии 1 (негативном), вероятность реализации — ____ %	Значение объекта риска при сценарии 2 (наиболее вероятном), вероятность реализации — ____ %	Значение объекта риска при сценарии 3 (позитивном), вероятность реализации — ____ %
Выручка от продаж				
Чистая прибыль				
Денежный поток				
Внешняя задолженность				
Вложения в основные средства				
Капитализация (стоимость) предприятия				

Этап 5. Периодический пересмотр политики управления рисками организации. В случае противоречия внедренной политики действующим в организации документам или при изменении внешних и внутренних условий хозяйственной деятельности в политику управления рисками должны быть внесены изменения через процедуру обновления.

Таким образом, управление рисками организации — это важная задача, стоящая перед ее руководством, которая должна решаться на всех уровнях управления. Несмотря на существующие подходы в целом к управлению рисками, в экономической литературе в настоящее время отсутствует подход к формированию политики управления рисками организации. Применение представленного алгоритма формирования политики управления рисками на практике призвано структурировать работу компании в области снижения возможных финансовых потерь, и, следовательно, должно привести к повышению финансовых результатов деятельности организации.

Второй процесс: методология создания и внедрения системы риск-менеджмента в организации

Разработка и внедрение системы риск-менеджмента в организации является важным и масштабным проектом, предусматривающим подготовку специальной документации, проведение инструктажа сотрудников, организацию мониторинга, оценку рисков и др.

Существуют различные подходы к управлению рисками с точки зрения временного фактора принятия решения по предупреждению и минимизации потерь:

- предварительный контроль (активная модель управления рисками) означает максимальное использование средств управления рисками для минимизации их последствий. Все хозяйственные операции осуществляются после проведения мероприятий по предупреждению возможных финансовых потерь;

- текущий контроль (умеренная модель управления рисками) основан на учете в процессе управления сложившихся условий хозяйствования, а само управление рисками осуществляется в ходе хозяйственных операций. При этом невозможно предотвратить весь ущерб в случае наступления рискованного события, а можно избежать лишь части потерь;

- последующий контроль (пассивная модель управления рисками) предполагает, что управляющие воздействия на финансовые риски начинаются после наступления рискованного события. В этом

случае целью управления выступает локализация ущерба в рамках какой-либо одной финансовой операции или одного подразделения.

При разработке и внедрении системы риск-менеджмента в организации предлагается использовать следующий алгоритм действий (рис. 3.4).

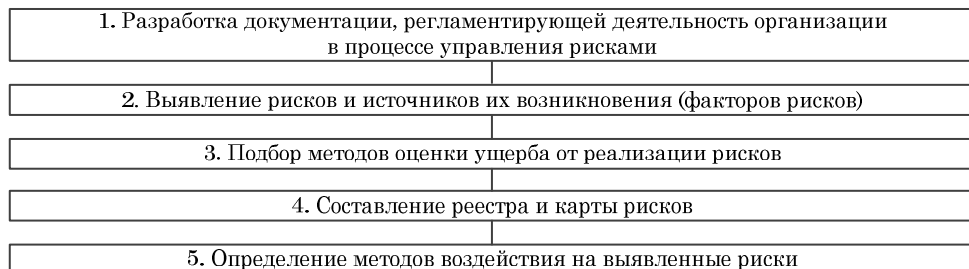


Рис. 3.4. Алгоритм разработки и внедрения системы риск-менеджмента в организации¹

Этап 1. Разработка документации, регламентирующей деятельность организации в процессе управления рисками. На данном этапе необходимо разработать два основных документа: положение и руководство по управлению рисками (регламент).

1. Положение по управлению рисками является общим документом для всей организации, в котором описывается стратегия управления рисками в целом, разграничиваются полномочия и назначаются ответственные за различные аспекты управления риском. Для разработки положения необходимо сформировать рабочую группу или экспертный совет с участием представителя департамента управления рисками и ключевых специалистов по основным бизнес-процессам. Положение утверждается руководством организации и доводится до всех структурных подразделений, задействованных в процессе управления рисками.

2. Руководство по управлению рисками (регламент) содержит конкретные действия по управлению рисками, связанные с решением каждой задачи управления рисками. Руководство должно раскрывать следующие вопросы:

- все необходимые термины и определения по оценке и управлению рисками;
- перечень видов и факторов рисков по каждому бизнес-процессу;

¹ Составлено по: [70, с. 136–148].

- методологии качественной и количественной оценки рисков;
- методы управления рисками и ответственных лиц.

Для получения качественного результата управления рисками важно не только наличие регламентов, но и знание и выполнение сотрудниками основных принципов риск-менеджмента, поэтому на первом этапе необходимо провести специальный инструктаж.

При необходимости в организации можно создать дополнительную структурную единицу в виде департамента или отдела управления рисками, отвечающую за внедрение системы управления рисками в целом. В таком случае в компании должно быть разработано и внедрено положение, регламентирующее деятельность данного структурного подразделения. Кроме того, каждому сотруднику департамента или отдела управления рисками требуется должностная инструкция, в которой детально описываются обязанности и полномочия сотрудников.

После разработки указанной документации целесообразно сформировать план управления рисками организации.

Этап 2. Выявление рисков и источников их возникновения (факторов рисков). Проводится идентификация основных видов рисков, свойственных организации, а также факторов, их вызвавших. При этом следует учитывать уровень ответственности при реализации данного этапа внедрения системы риск-менеджмента в организации, так как от его результатов зависит вся дальнейшая работа по управлению рисками.

В процессе выявления рисков их необходимо ранжировать и систематизировать для последующего построения системы риск-менеджмента.

Факторы рисков организации принято разделять на две группы. К первой группе относят внешние факторы, непосредственно не связанные с деятельностью организации или ее контрагентов (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Внешние факторы рисков организации

Классификация рисков	Внешние (объективные) факторы
1. Политические	Изменения политической ситуации в стране, в регионе и за рубежом
	Непредвиденные изменения (обострение отношений, эмбарго и т. д.) в международной обстановке
	Изменения и противоречивость законодательства

Окончание табл. 3.8

Классификация рисков	Внешние (объективные) факторы
	Непредвиденные действия государственных органов, регулирование деятельности организации со стороны государства
2. Социальные	Демографическая ситуация
	Нестабильность социальных условий населения
	Скрытая безработица
	Профессиональная непригодность
	Покупательская способность
	Отношение к отрасли, продукции и к организации
3. Научно-технологические	Освоение конкурентами производства нового замещающего товара
	Революционные скачки в научно-техническом прогрессе в стране и мире
	Освоение конкурентами новых технологий, снижающих издержки производства
	Промышленный шпионаж, конкурентная разведка, недобросовестная конкуренция
	Внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда
4. Экономические	Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка
	Изменение налоговых нормативов и процентных ставок по кредитам ЦБ РФ
	Непредвиденные изменения экономической обстановки в стране и регионе
	Уровень конкуренции по отрасли в целом и на региональном рынке
	Изменение тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом
	Изменение (девальвация) курса национальной валюты
	Высокий уровень инфляции
	Изменение правил валютного обращения
5. Природные	Введение ограничений на использование природных ресурсов в стране
	Ужесточение экологических требований в регионе
	Стихийные бедствия и климатические аномалии
	Изменение региональной экологической обстановки

Примечание. Составлено по: [22, с. 12; 36, с. 81–95; 65, с. 37–39; 76, с. 52–53].

Вторая группа включает внутренние факторы рисков, обусловленные деятельностью самой организации, принципами, положенными в основу проводимой внутренней политики, а также деятельностью контрагентов и контактной аудитории (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Внутренние факторы рисков организации

Классификация рисков	Внутренние (субъективные) факторы
1. Коммерческие	Ошибочная оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию
	Ошибочный выбор целевого сегмента рынка, ассортимента продукции и т. п.
	Выпуск невостребованной продукции
	Нарушения условий заключенных контрактов (дисциплины оплат и поставок, по срокам, по качеству, по количеству и т. п.)
	Потери товара в процессе обращения
	Ошибки в расчетах себестоимости продукции (повышение расходов)
	Потери или ухудшения качества товара при транспортировке или хранении
2. Управленческие	Ошибочная оценка стратегии развития организации
	Выбытие ключевых сотрудников (увольнение, болезнь, смерть)
	Неадекватная формулировка стратегических целей организации
	Неэффективная структура управления (схема принятия решения, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений и т. п.)
	Некомпетентная работа управленческих служб
	Экономические злоупотребления и преступления в организации
	Недостатки информационного обеспечения
	Утечка конфиденциальной информации через корпоративную почту и сеть
3. Риски сферы управления персоналом	Недостаточная квалификация персонала, ошибочная оценка необходимого периода подготовки (переподготовки) кадров
	Неточная постановка целей и задач работника, отсутствие точного описания должностных обязанностей
	Ошибки в нормировании труда
	Слабая мотивация труда (система оплаты и премирования)
	Несвоевременное сокращение численности персонала
	Отток квалифицированной рабочей силы
4. Производственные	Непредвиденные изменения в процессе производства из-за нарушения технологии производства
	Выход из строя оборудования, его моральное старение, отсутствие резерва мощностей
	Новизна технологий
	Остановка оборудования или прерывание технологического цикла производства
	Организация производственного процесса (длительность производственного цикла, ритмичность и т. д.)

Окончание табл. 3.9

Классификация рисков	Внутренние (субъективные) факторы
	Отсутствие патентной защищенности продукции организации и технологии ее производства
	Аварии или переполнение складских мощностей
	Неготовность технической службы к смене выпуска продукта
	Перебои в энергоснабжении и поставках топлива
	Аварии вентиляционного, канализационного, водо- и пароснабжающего и другого вспомогательного производственного оборудования
5. Финансовые	Неплатежеспособность организации
	Снижение рентабельности продукции и организации в целом
	Нерациональная структура финансовых ресурсов, связанная с недостатками в финансовом планировании деятельности организации
	Превышение уровня допустимой дебиторской и кредиторской задолженности
	Снижение дохода организации, невыполнение обязательств перед кредиторами
	Ухудшение основных показателей эффективности деятельности организации (фондоотдача, производительность труда, рентабельность основного капитала и т. д.)
	Недополученная прибыль организации в результате неосуществления каких-либо мероприятий (страхования, хеджирования, инвестиций и т. д.)
6. Риски инвестиционной и инновационной деятельности организации	Снижение инвестиционной активности организации
	Низкая рентабельность инвестиционных проектов
	Нарушение сроков реализации инвестиционных проектов
	Инновационная неадекватность (неудачные инновации)

Примечание. Составлено по: [22, с. 12; 36, с. 95–100; 65, с. 37–39; 76, с. 53–54].

Такая группировка позволяет определить дальнейшее направление риск-менеджмента и выделить те факторы, которыми нужно управлять.

Этап 3. Подбор методов оценки ущерба от реализации рисков. Выбираются подходящие качественные и количественные методы анализа выявленных рисков [84, с. 70–71].

Под качественным анализом рисков подразумевается их вероятностная оценка, т. е. условное разделение на ожидаемые, высоко-, средне-, маловероятные риски и риски со слабой вероятностью реализации (табл. 3.10).

Таблица 3.10

**Качественная оценка рисков организации
по вероятности их возникновения**

Виды рисков	Вероятность возникновения (P)		
	Количественный подход		Качественный подход
	Ранг риска, баллы	Вероятность возникновения, доли	
Ожидаемые риски (значительная вероятность)	5	$0,9 < P \times 1,0$	Ожидаемое событие, которое должно произойти
Высоковероятные	4	$0,6 < P \times 0,9$	Событие может произойти
Риски со средней вероятностью	3	$0,4 < P \times 0,6$	Наличие свидетельств в пользу реализации риска
Маловероятные	2	$0,1 < P \times 0,4$	Редкое событие, но, как известно, уже имело место
Риски со слабой вероятностью	1	$0,0 < P \times 0,1$	Событие может произойти в исключительных случаях

Идентификацию рисков организации следует осуществлять с помощью таких методов качественной оценки, как анкетирование, интервьюирование и экспертная оценка.

1. *Анкетирование* проводится, как правило, на начальных этапах диагностики рисков при ограниченной выборке респондентов. Основным преимуществом анкетирования выступает его анонимность. Для идентификации и оценки рисков конкретного бизнес-процесса необходима отдельная рабочая группа, сформированная из специалистов данного направления. При этом нужно учитывать, что на качество ответов и, соответственно, результаты исследования могут повлиять неправильно подобранный состав экспертов, их незаинтересованность, некорректная форма анкеты. По итогам анкетирования формируются групповые оценки рисков, затем последние ранжируют и выбирают наиболее значимые. Анкетирование является субъективным методом оценки, поэтому целесообразно провести серии интервью.

2. *Интервьюирование* применяется для исследования отдельного подразделения, а также когда можно ограничиться небольшим количеством участников или же при повторной диагностике. Используя данный метод, можно сэкономить время при заключительном анализе и консолидации результатов, так как сотрудники отвечают на конкретные вопросы. Можно задать рамки возможных ответов. Анализ полученных результатов ведется по той же схеме, что и при анкетировании.

3. *Экспертная оценка* является одним из самых распространенных методов идентификации рисков. К ней прибегают и в особо сложных случаях, когда из-за недостатка информации проводить анкетирование или интервьюирование не представляется возможным. Поскольку оценка вероятности наступления события отчасти субъективна, то лучше проводить обособленный опрос нескольких внутренних и при необходимости внешних экспертов [14, с. 355–363].

Итак, идентификация рисков проводится по видам и направлениям деятельности организации, в результате чего формируется качественная информация о видах рисков, об основных факторах, их вызвавших, и сферах проявления.

На основе качественного анализа рисков необходимо выразить его результаты в стоимостном эквиваленте, т. е. провести их количественный анализ (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Количественная оценка рисков организации

Ущерб (потери)	Возможная сумма ущерба (р.) или величина потери от плановой прибыли (%)	Ранг риска
Существенный	от _____ до _____	5
Крупный	от _____ до _____	4
Средний	от _____ до _____	3
Малый	от _____ до _____	2
Несущественный	от _____ до _____	1

Известны различные методы количественной оценки:

– *статистические методы*, основанные на результатах исследования статистики убытков от производственно-хозяйственной деятельности, определении частоты их появления и прогнозировании их вероятности. При статистических методах определяется среднеквадратичное отклонение, коэффициент вариации и дисперсия;

– *метод «древа решений»* используется для оценки рисков в ситуациях, имеющих обозримое количество вариантов развития;

– *метод сценариев* предполагает разработку оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного варианта реализации события с расчетом всех результирующих показателей;

– *расчетно-аналитический метод* представляет комбинацию из статистического и экспертного методов. При этом в абсолютном выражении риск определяется масштабом возможных потерь в материально-вещественном и стоимостном выражении, а в относитель-

ном — в виде возможных потерь, отнесенных, например, к ожидаемому доходу организации. Потерями в таком случае считается случайное отклонение от дохода — степень риска [64, с. 13–16].

При качественной и количественной оценке диапазон потерь определяется индивидуально для каждой ситуации.

Этап 4. Составление реестра, справочника и карты рисков. По итогам качественного и количественного анализа формируются реестр, справочник и карта рисков.

Реестр рисков организации представляет собой классификатор (каталог) факторов риска (источников или причин), рисков событий и последствий от их реализации (табл. 3.12). Реестр используется для оперативной работы и, соответственно, регулярно обновляется.

На основе реестра рисков формируется справочник, который содержит информацию о всех рисках организации за все временные периоды и обновляется по мере появления новых, ранее не упоминавшихся рисков (табл. 3.13).

Карта рисков является иллюстрацией результатов качественного и количественного анализа рисков для руководства организации. Другими словами, она представляет графическое описание рисков организации, которые сгруппированы по вероятности возникновения (от маловероятных до практически гарантированных) и сумме ущерба (от минимального до максимального). С ее помощью можно оценить ситуацию и расставить приоритеты, а также оптимизировать разработку программы упреждающих мероприятий.

При построении карты рисков следует учитывать, что объективность результатов во многом зависит от точности экспертных оценок при определении границ зон риска (допустимой, умеренной и критической). Существует несколько способов построения карты рисков. Рассмотрим наиболее распространенный, когда карта рисков изображается в виде матрицы «вероятность реализации риска — уровень существенности убытков».

Необходимо также определить границы толерантности к риску, которые зависят от того, какой ущерб руководство организации считает приемлемым. Основным критерием при этом считается степень риска, определяемая путем умножения баллов за ущерб на вероятность реализации риска.

Таблица 3.12

Реестр рисков организации (шаблон)

[illegible]

Таблица 3.13

Справочник рисков организации (шаблон)

Цель организации	Целевой показатель (KPI)	Идентификатор риска*	Риск	Фактор	Владелец**	Способ воздействия	Мероприятие	Статус***
...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>

Примечание.

* Уникальный идентификатор риска может быть создан, например, по такому шаблону: код подразделения, номер квартала, порядковый номер.

** Указывается руководитель подразделения, ответственный за управление процедурами, связанными с конкретным риском.

*** Отражается информация о степени актуальности риска.

Так, в матрице могут быть выделены три области по уровню риска (рис. 3.5):

- область допустимого риска (риски со степенью от 1 до 9 баллов);
- область умеренного риска (риски со степенью от 10 до 12 баллов);
- область недопустимого риска (риски со степенью от 15 до 25 баллов).

Уровень существенности убытков (потерь), балл	1 — несущественный					
	2 — малый	10	8	6	4	2
	3 — средний	15	12	9	6	3
	4 — крупный	20	16	12	8	4
	5 — существенный	25	20	15	10	5
		5 — значительная	4 — высокая	3 — средняя	2 — низкая	1 — незначительная
Вероятность реализации риска, балл						

Рис. 3.5. Матрица областей риска хозяйствующего субъекта¹

¹ Составлено по: [53, с. 122].

Для рисков, вошедших в критическую область, необходимо разработать план действий по снижению их вероятности и негативного воздействия.

Карту рисков целесообразно строить для каждого бизнес-процесса организации отдельно для большей наглядности и эффективности использования. Данный этап следует проходить систематически (например, раз в квартал, полугодие или год), ориентируясь при этом на специфику исследуемого бизнес-процесса и стратегические цели организации.

Помимо карты рисков можно составить схему, в которой будут отражены все риски организации, разделенные по *уровням ответственности*:

- риски, существенно влияющие на достижение стратегических целей организации и ее стоимость (уровень принятия решения — собственники);
- риски, реализуемые при исполнении бизнес-планов организации и влияющие на ее рыночные показатели (уровень принятия решения — топ-менеджмент);
- риски, влияющие на операционные показатели деятельности организации (уровень принятия решения — операционный менеджмент).

Такой подход позволит оптимизировать процедуру согласования результатов оценки рисков и мероприятий по их минимизации, а также повысить эффективность системы управления рисками в целом.

Этап 5. Определение методов воздействия на выявленные риски. Данный этап является заключительным в разработке и внедрении системы риск-менеджмента в организации. Здесь следует принять решение о способах минимизации рисков. Результатом данного этапа выступает формирование реестра возможных методов воздействия на выявленные риски организации. Среди наиболее действенных методов управления рисками можно отметить следующие: избежание риска, лимитирование концентрации финансовых рисков, принятие риска (резервирование), снижение риска (диверсификация), передача (трансфер) риска, повышение уровня информационного обеспечения хозяйственной деятельности.

Таким образом, предложенный авторами алгоритм создания системы риск-менеджмента в хозяйствующем субъекте является рабочим инструментарием эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации и имеет практическую значимость.

Третий процесс: методический подход к оценке финансовых рисков организации

Хозяйствующие субъекты в текущей и инвестиционной деятельности сталкиваются с финансовыми рисками, поскольку последние являются неотъемлемой характеристикой финансовой деятельности. Как справедливо отмечает Д. В. Домашенко, «финансовый риск — это риск, который связан с вероятностью возникновения непредвиденных финансовых потерь (снижение прибыли, доходов, потери капитала, денежных активов и т. п.)» [22, с. 11–13].

По нашему мнению, *финансовый риск* представляет характеристику финансовой деятельности хозяйствующего субъекта, отображающую неопределенность исхода ситуации и возможные финансовые потери при ее неблагоприятной реализации. Из определения следует, что степень финансового риска выражается вероятностью наступления и концентрацией нежелательных внешних и внутренних обстоятельств, способных привести к финансовым потерям.

Следует выделять различные виды финансовых потерь с целью дальнейшей оценки степени влияния потенциальных финансовых рисков на достижение стратегических и оперативных целей хозяйствующего субъекта.

Оценка рисков организации — важный этап процесса управления ими, позволяющий спланировать расходы на мероприятия по нивелированию рисков или резервы для компенсации ущерба в случае их реализации.

<i>Гарантированный финансовый результат в размере расчетной суммы прибыли</i>	<i>Возможные финансовые потери</i>			
	<i>в размере расчетной суммы прибыли</i>	<i>в размере расчетной суммы дохода</i>	<i>в размере суммы собственного капитала</i>	
Безрисковая область	Область допустимого риска	Область критического риска	Область катастрофического риска	
Точка полной расчетной прибыли	Точка минимальной расчетной прибыли	Точка безубыточности	Точка бездоходности	Точка банкротства с потерей всего собственного капитала

Рис. 3.6. Группировка финансовых операций по областям риска

Размер возможных финансовых потерь зависит от множества факторов, в том числе: характера осуществляемых финансовых операций, объема задействованных в них активов (капитала), максимального уровня амплитуды колебания доходов при различных видах рисков. Соответственно, все финансовые операции организации (реализуемые или потенциальные) можно сгруппировать по размеру возможных финансовых потерь — по областям риска (рис. 3.6).

Результаты проведенной группировки позволяют оценить уровень концентрации финансовых операций в различных областях риска по размеру возможных финансовых потерь. Для этого определяется удельный вес отдельных финансовых операций в каждой из областей риска.

Для итоговой оценки уровня риска финансовой деятельности организации в целом используется показатель *«коэффициент концентрации капитала в зоне соответствующего финансового риска»* [53, с. 80] (формула 3.1):

$$ККЗР = \frac{КК_3}{К}, \quad (3.1)$$

где ККЗР — коэффициент концентрации капитала организации в соответствующей области риска; КК₃ — объем капитала организации, связанного с операциями в соответствующей области риска; К — общая сумма капитала организации.

С нашей точки зрения, оценка финансовых рисков состоит из двух этапов:

- начальный расчет величины ущерба и вероятности возникновения после выявления рискового события;
- мониторинг и переоценка финансовых рисков, расчет их остаточной стоимости. Последняя подразумевает наиболее вероятный ущерб в случае реализации риска в рассматриваемом периоде в процессе и/или после мероприятий по его минимизации.

1. *Расчет величины ущерба и вероятности возникновения рискового события.* Оценка рисков проводится с целью определения вероятности и размера потерь, характеризующих величину риска [59, с. 57–58]. От корректности проводимой оценки рисков зависит реализация как оперативных планов деятельности организации, так и стратегических. Соответственно, неточная оценка существенных для организации рисков может привести к банкротству.

Предлагаемый подход к оценке рисков является доступным инструментарием для хозяйствующего субъекта любой отрасли экономики и может быть использован сотрудниками всех структурных подразделений компании.

Безусловно, особенности ведения бизнеса, структура хозяйствующего субъекта и его внутренняя политика должны учитываться при применении данного алгоритма.

В процессе оценки рисков необходимо рассчитать два значимых показателя:

- вероятность возникновения риска в рассматриваемом периоде;
- величина ущерба, который понесет организация в случае реализации рассматриваемого риска.

Вычислить данные показатели можно на основании данных прошлых периодов с помощью статистического метода¹, при этом в случае отсутствия необходимой для расчета информации целесообразно прибегнуть к экспертной оценке.

Методика оценки возможного ущерба от реализации рискового события во многом будет определяться спецификой деятельности подразделения организации, в котором оно может произойти. Например, ущерб может быть равен некупившимся расходам или же недополученной выручке за определенный период [82, с. 182–186].

Стоимость риска рекомендуется оценивать как сумму возможного ущерба, умноженную на вероятность возникновения рискового события:

$$R = A \times p_1 + (A + B) \times p_2, \quad (3.2)$$

где A и B — возможный ущерб при принятии различных решений; p_1 , p_2 — вероятность возникновения рискового события.

Оценку рисков в организации следует проводить по унифицированной методике, учитывая при этом индивидуальные особенности рискового события. В случае повторения риска в организации его можно оценить по историческим данным с использованием стати-

¹ *Статистический метод* позволяет изучить статистику потерь и прибылей в организации за определенный промежуток времени, устанавливает величину и частоту получения определенного результата; на основе чего составляется прогноз на будущее. Для этого рассчитывается коэффициент вариации, характеризующий изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому.

стического метода. Если для расчета вероятности реализации риска и потенциального ущерба данные отсутствуют или их недостаточно, можно воспользоваться экспертной оценкой.

Для оценки уникальных рисков, по которым нет статистической информации, использовать можно исключительно прогнозы экспертов, причем для определения как вероятности наступления рискового события, так и суммы возможного ущерба. К подобным рискам можно отнести, например, проведение государственной реорганизации в какой-либо области. Для оценки подобного риска эксперты на свое усмотрение выбирают одну из нескольких вероятностей наступления событий (низкую, среднюю, высокую, очень высокую). При этом, определяя возможный максимальный ущерб, в качестве базового индикатора используют разные показатели (например, годовую прибыль). В зависимости от особенностей предстоящих событий выбирают величину возможного ущерба (например, от максимально возможной (10 % от годовой прибыли) до минимальной (0,1 %).

С помощью выбранных показателей (вероятности реализации риска и ущерба от этого события), определенных экспертным путем, вычисляется стоимость риска. Кроме того, в процессе оценки рисков можно использовать так называемые нефинансовые показатели (состояние внутреннего документооборота и отчетности, опыт персонала, систему повышения квалификации, взаимоотношения с клиентами и контрагентами и т. д.), оказывающие значительное влияние на финансовое состояние организации [48, с. 85].

Помимо сказанного в процессе оценки финансовых рисков необходимо базироваться на двух методах: количественном и качественном, которые в совокупности представляют интегральную оценку финансовых рисков.

1. *Количественные методы оценки финансовых рисков.* Одним из наиболее эффективных методов количественной оценки рисков считается метод, ориентированный на анализ финансового состояния организации. Согласно признанной методике проводится оценка финансовых показателей [1, с. 270–283; 34, с. 121–131], сгруппированных в четыре блока: показатели платежеспособности и ликвидности, показатели финансовой устойчивости, показатели рентабельности и показатели деловой активности (табл. 3.14).

Таблица 3.14

**Система финансовых показателей,
используемая для количественной оценки рисков организации**

Показатель	Формула расчета	Пояснение
1. ОЦЕНКА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ		
Величина собственных оборотных средств	$SOC = OA - KO$	Представляет величину превышения суммы оборотных активов (OA) над суммой краткосрочных обязательств (KO) организации. Норма: $SOC > 0$
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)	$K_{тек\ л} = \frac{OA - ДЗ_{д}}{KO}$, где $ДЗ_{д}$ — долгосрочная дебиторская задолженность (свыше 1 года)	Показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами. Норма: $K_{тек\ л} \geq 2$ (в мировой практике от 1,5 до 2,5); если ≤ 1 — высокий финансовый риск и неспособность оплачивать текущие счета; если ≥ 3 — нерациональная структура капитала
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{абс\ л} = \frac{ДС + КФВ}{KO}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет имеющихся денежных средств (ДС) и краткосрочных финансовых вложений (КФВ). Норма: $K_{абс\ л} \geq 0,2$
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	$K_{ср\ л} = \frac{ДС + КФВ + ДС}{KO}$	Показывает отношение наиболее ликвидной части оборотных средств к краткосрочным обязательствам. Норма: $K_{ср\ л} \geq 0,7$
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности	$K_{обеспеч} = \frac{SOC}{OA}$	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств организации. Норма: $K_{обеспеч} \geq 0,1$
2. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ		
2.1. Определение типа финансовой устойчивости предприятия		
Абсолютная финансовая устойчивость (I тип)	$Z < SOC + КЗ$	Отмечается, если величина запасов и затрат (Z) меньше размера собственных оборотных средств (SOC) и краткосрочных кредитов и займов (КЗ)
Нормальная финансовая устойчивость (II тип)	$Z = SOC + КЗ$	Гарантирует платежеспособность организации в полном объеме при соблюдении равенства

Продолжение табл. 3.14

Показатель	Формула расчета	Пояснение
Неустойчивое финансовое положение (III тип)	$Z = СОС + КЗ + ДЗ$	Ведет к нарушению платежеспособности организации при соблюдении равенства
Кризисное финансовое состояние предприятия (IV тип)	$Z > СОС + КЗ$	Характеризуется недостаточностью финансовых ресурсов для финансирования необходимых затрат и формирования запасов
2.2. Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия		
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{зс} = \frac{ЗК}{СК}$	Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств (СК), а какая — за счет заемных (ЗК). Норма: $K_{зс} \leq 1$. Чем он выше, тем больше у организации долговых обязательств, тем выше риск банкротства
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	$K_{маневр} = \frac{СОС}{СК}$	Показывает, какая часть собственных средств организации вложена в наиболее мобильные активы. Норма: $K_{маневр} \geq 0,5$. Чем значение выше, тем больше у организации возможностей маневрировать собственными средствами
Коэффициент автономии, или финансовой независимости	$K_{авт} = \frac{СК}{ИБ}$	Характеризует деловую активность организации, показывая долю средств собственника, вложенную в общую стоимость имущества (ИБ). Он имеет большое значение для кредиторов, так как определяет степень их риска на вложенный в организацию капитал. Норма: $K_{авт} \geq 0,5$. Коэффициент может быть и меньше, если для расширения производства привлечены долгосрочные ссуды. Чем выше доля собственного капитала в общем объеме привлеченных ресурсов, тем выше финансовая независимость организации, ее финансовая устойчивость и стабильность
Коэффициент покрытия инвестиций	$K_{покр\ инв} = \frac{СК + ДО}{ИБ}$	Характеризует долю собственного капитала и долгосрочных обязательств (ДО) в общей сумме активов организации. Норма: около 0,9, критическое $\leq 0,75$

Продолжение табл. 3.14

Показатель	Формула расчета	Пояснение
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_{\text{обеспеч}} = \frac{\text{СОС}}{3}$	Определяется как отношение величины собственных оборотных средств к величине запасов и затрат и показывает наличие собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Норма: $K_{\text{обеспеч}} \geq 0,1$
3. ОЦЕНКА ПРИБЫЛЬНОСТИ		
Рентабельность совокупного капитала	$R_{\text{общ}} = \frac{\text{БП}}{\text{ИБ}}$	Находят как отношение балансовой прибыли к средней стоимости имущества организации (ИБ)
Рентабельность собственного капитала	$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}}$	Представляет отношение чистой прибыли (ЧП) к средней величине собственного капитала
Рентабельность заемного капитала	$R_{\text{ЗК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЗК}}$	Определяется как отношение чистой прибыли к средней величине заемного капитала
Рентабельность продаж	$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{ПР}}{\text{В}}$	Характеризует прибыль организации, приходящуюся на 1 р. ее оборота, и определяется как отношение прибыли от реализации (ПР) к выручке (В) (без НДС и акцизов)
Рентабельность производства	$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{ВП}}{\text{СС}}$	Определяется как отношение валовой прибыли (ВП) к полной себестоимости продукции (СС)
Рентабельность основной деятельности	$R_{\text{осн деят}} = \frac{\text{ПР}}{3_{\text{пр+сб}}}$	Определяется как отношение прибыли от реализации к затратам на производство и сбыт продукции
Рентабельность чистых активов	$R_{\text{ЧА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧА}}$	Определяется как отношение чистой прибыли к чистым активам (ЧА)
Период окупаемости капитала	$\text{ПО}_k = \frac{\text{СК}}{\text{ЧП}}$	Определяется как отношение средней величины собственного капитала к чистой прибыли
4. ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ		
Общий коэффициент оборачиваемости капитала	$KO_{\text{общ}} = \frac{\text{В}}{\text{ИБ}}$	Определяется как отношение выручки от реализации продукции (В) к итогу баланса (стоимости имущества)
Коэффициент оборачиваемости собственных средств	$KO_{\text{СС}} = \frac{\text{В}}{\text{СК}}$	Определяется как отношение выручки от реализации продукции (В) к величине собственных средств организации (СК)

Окончание табл. 3.14

Показатель	Формула расчета	Пояснение
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$КО_{дз} = \frac{В}{ДЗ}$	Характеризует количество оборотов, которые совершает дебиторская задолженность (ДЗ) организации за рассматриваемый период

Примечание. Составлено по: [9, с. 739–761; 10, с. 118–152; 12, с. 133–158; 53, с. 96–99].

2. Качественные методы оценки финансовых рисков. Одними из наиболее популярных и результативных методов качественного анализа рисков являются:

– *метод использования аналогов*, применяемый в случае отсутствия доступа к другим методам, отличается субъективизмом, так как большое значение имеют знания и опыт риск-менеджера;

– *метод экспертных оценок*, применяемый при решении сложных, нестандартных ситуаций, а также когда отсутствует необходимая информация для проведения количественной оценки рисков; в таком случае мнение эксперта считается определяющим.

Заключительный этап оценки рисков — это согласование стоимости выявленных рисков с руководством организации. Итоговое ранжирование рисков оптимально проводить с учетом мнения руководства или после его согласования. Этот этап оценки может быть проведен как заочно (например, по электронной почте), так и в очном порядке (например, с помощью комитетов по управлению рисками). Организацию данных комитетов необходимо проводить ежегодно перед началом бюджетного процесса, а на промежуточных этапах (например, раз в квартал) организовывать заочное согласование. Согласованная с руководством стоимость рисков сравнивается с суммой расходов на мероприятия по их управлению. В случае если первая превышает последнюю, риски организацией должны быть приняты. Форма для расчета стоимости рисков организации и мероприятий по управлению ими представлена в табл. 3.15.

Таблица 3.15

**Расчет стоимости рисков организации
и мероприятий по управлению ими**

Риск	Фактор	Возможный ущерб, р.	Вероятность реализации риска, %	Стоимость риска, р. (3 × 4)	Мероприятия по управлению риском	Стоимость мероприятий, р.
...	...	...	...	...	...	...
<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>

Данная форма призвана помочь в определении необходимых действий для нивелирования выявленных рисков.

II. *Мониторинг и переоценка финансовых рисков.* Руководству организации необходимо правильно расставить приоритеты и установить оптимальный для нее порядок переоценки финансовых рисков, что позволит оптимизировать расходы на их управление.

Так, в задачи эффективного управления финансовой деятельностью организации в условиях рисков включаются их переоценка и корректировка под них бюджета. Для этого необходимо все финансовые риски, свойственные организации, разделить на группы по срочности оценки:

- финансовые риски, общие для организации (по ключевым процессам в целом);
- финансовые риски отдельных подразделений организации;
- финансовые риски, связанные с внедрением важных изменений (например, риски, связанные с реорганизацией бизнеса, с серьезными технологическими изменениями);
- остаточные финансовые риски.

1. Оценка *общих финансовых рисков организации* целесообразна для выявления и оценки угроз, затрагивающих все подразделения организации, при этом следует согласовывать данные риски на уровне собственников бизнеса (например, совета директоров) один раз в год после завершения стратегического планирования и перед формированием детального бюджета на год.

Рисками необходимо управлять системно, поэтому стоит регламентировать этот процесс, установить сроки его выполнения и заинтересовать в нем руководство организации.

Начальная оценка рисков должна быть проведена на основе стратегического планирования, которое обеспечивает долгосрочные целевые ориентиры, а предполагаемые мероприятия по минимизации рисков и расходы на них нужно учесть в бюджетном планировании. Такой подход позволит решить следующие проблемы:

- уход от формальной оценки рисков ввиду наличия взаимосвязи между планируемыми мероприятиями и бюджетами подразделений, что, в свою очередь, влияет на возможность достижения поставленных на период целей;
- рост качества финансового планирования в части минимизации вероятности дальнейших незапланированных расширений бюджета организации.

2. *Финансовыми рисками отдельных подразделений организации* считаются те, которые находятся в зоне их ответственности.

Оценивать их нужно регулярно и с участием сотрудников подразделений (участков), где возможны эти рискованные события. Частота оценки зависит от скорости изменений. Такой подход позволяет своевременно определиться с оперативными мероприятиями в рамках бюджета или инициировать увеличение его расходной части (например, перенос средств из других статей).

3. *Финансовые риски, связанные с внедрением важных изменений*, необходимо оценивать перед формированием окончательного плана проекта, включающего бюджет и подробное описание технической реализации. В эту группу входят риски, связанные с реализацией крупных инвестиционных проектов, покупкой (продажей) бизнеса или с серьезными технологическими изменениями.

4. Оценка *остаточного финансового риска* — это индивидуальный вопрос для каждой организации. В зависимости от ее размеров и критичности первоначально выявленных рисков длительность мониторинга и переоценки может составлять от нескольких часов до одной-двух недель. В этом случае за анализ и расчеты отвечают риск-менеджеры, специалисты других подразделений не привлекаются [81, с. 196–220].

Методика такой оценки аналогична первичной, только с учетом сложившегося факта в прошедшем периоде и реализованных мероприятий по минимизации риска. Переоценку проводят на основании статистических данных подразделений организации — держателей рисков, при этом полученные результаты необходимо сообщить руководству организации в письменной форме по электронной почте и только в исключительных случаях проводить внеочередное очное собрание комитета по рискам.

Начинать мониторинг и переоценку рисков следует с поквартальной переоценки существенных рисков. В дальнейшем возможно изменение сроков переоценки в сторону удлинения в зависимости от жизненного цикла процессов организации, их динамичности и других внешних и внутренних факторов. При этом необходимо соотносить затраченное всеми участниками процесса время и полученный результат. Оценка рисков также не должна занимать время, соразмерное основной деятельности организации.

В процессе оценки финансовых рисков необходимо применять *сценарный анализ*, позволяющий предусмотреть в бюджете максимально точную сумму на покрытие убытков. Так, возможны следующие сценарии реализации рискованных событий для организации:

- пессимистичный (максимальные потери);
- наиболее вероятный (наиболее реальный — средний риск);

– оптимистичный (ущерб минимален или отсутствует).

Для консолидации данных сценариев и получения размера наиболее вероятного ущерба необходимо:

– оценить вероятность реализации каждого сценария, при этом достаточно экспертной оценки (как и для прогноза вероятного ущерба в рамках каждого сценария), полученной с учетом внутренних и внешних условий работы организации в краткосрочной перспективе (к примеру, на срок утверждения бюджета — один финансовый год);

– на основании сумм прогнозируемого ущерба (в трех сценариях) и вероятностей их реализации рассчитать наиболее ожидаемое значение убытка, который организация получит, если рисковое событие произойдет.

Сценарии развития рисковых событий можно зафиксировать в следующей форме (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Сценарии развития рисковых событий

№ п/п	Риск	Факторы	Пессимистичный сценарий		Наиболее вероятный сценарий		Оптимистичный сценарий		Средний ущерб, тыс. р. ((4 + 6 + 8) / 3)
			Ущерб, тыс. р.	Вероятность, %	Ущерб, тыс. р.	Вероятность, %	Ущерб, тыс. р.	Вероятность, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

В случае отсутствия единой суммы ущерба можно ориентироваться на три сценария, у каждого из которых будут свои ущерб и вероятность возникновения. На основании этих данных рассчитывается ожидаемое значение риска (формула 3.3).

$$R_0 = \sum_{i=1}^3 P_i \times U_i, \quad (3.3)$$

где R_0 — ожидаемое значение риска, р.; i — номер сценария от 1 до 3 (1 — оптимистичный; 2 — наиболее вероятный; 3 — пессимистичный), ед.; P_i — прогнозируемая вероятность реализации i -го сценария, ед. (экспертная оценка, сумма вероятностей сценариев равна 1 (100 %)); U_i — прогнозируемый ущерб в случае реализации риска по i -му сценарию, р. (экспертная оценка).

В ходе оценки возможных убытков при реализации рискового события предстоит учесть погрешность — отклонение от средней суммы ущерба в трех сценариях (формула 3.4).

$$U_o = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (U_i - U_s)^2}{n - 1}}, \quad (3.4)$$

где U_o — отклонение от средней суммы ущерба, р.; i — номер сценария от 1 до 3 (1 — оптимистичный; 2 — наиболее вероятный; 3 — пессимистичный), ед.; n — количество сценариев, ед.; U_i — прогнозируемый ущерб в случае реализации риска по i -му сценарию, р. (экспертная оценка); U_s — среднее значение ущерба по трем сценариям, р. (средняя арифметическая ущербов из трех сценариев).

Отклонение от средней суммы ущерба показывает диапазон, в рамках которого распределятся возможные значения оценок финансового риска. Далее можно определить его итоговую оценку. Выбор варианта итоговой оценки зависит от выбора руководства организации.

С целью избежания лишних резервов итоговую оценку финансовых рисков следует рассчитывать как разницу между ожидаемым значением риска и отклонением от средней суммы ущерба. Для наиболее критичной оценки риска необходимо увеличить ожидаемое значение ущерба на размер отклонения. Полученное значение будет показывать неблагоприятный вариант из наиболее вероятных — итоговую оценку финансового риска.

Если организация управляет множеством финансовых рисков, тогда при проведении оценки целесообразно ранжировать исследуемые риски: чем больше итоговая оценка, тем выше ранг, т. е. 1 — самый высокий ранг (табл. 3.17).

Таблица 3.17

Определение ранга финансового риска организации

№ п/п	Наименование риска	Ожидаемое значение оценки риска, тыс. р.	Отклонение от средней суммы ущерба, тыс. р.	Итоговая оценка риска, тыс. р. (3 + 4)	Ранг риска, балл
1	2	3	4	5	6
...	...	...	...	...	...
N	N	N	N	N	N

Наиболее существенные риски, имеющие наивысший ранг, предстоит минимизировать в первую очередь.

При оценке ожидаемого ущерба погрешность (возможное отклонение от суммы убытка) может быть обоснованно исключена из расчетов, если:

- организация ограничена в средствах и не может себе позволить дополнительный запас (резерв на сумму отклонения) на возмещение убытков от реализации рискованных событий;
- финансовый риск для основной деятельности организации незначителен.

Следует также учитывать, что если эксперты затрудняются спрогнозировать точную вероятность реализации того или иного сценария или рассматривают сценарии как равновероятные, то риск можно оценить по упрощенной схеме, т. е. без учета вероятности их реализации. Однако в этом случае результат будет иметь некоторую погрешность.

Таким образом, оценка финансовых рисков является одним из первоочередных этапов процесса управления ими. От качества проводимой оценки рисков зависит не только текущее финансовое положение организации, но и ее стратегические позиции.

3.2. Методика оценки финансового состояния организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды

Для оценки финансового состояния организации и выработки мероприятий по его укреплению предлагается методика формирования устойчивого финансового состояния организации. Она может быть применима ко всем функционирующим организациям. Методика учитывает внешние и внутренние факторы и сводится к алгоритму формирования устойчивого финансового состояния организации (рис. 3.7).

Этап 1. Постановка цели и вытекающих из нее задач формирования устойчивого финансового состояния организации. Цель — разработка системы оценки финансового состояния организации, базирующейся на показателях, отражающих влияние внутренних и внешних факторов на финансовую устойчивость организации, темпы ее экономического роста и направления развития.

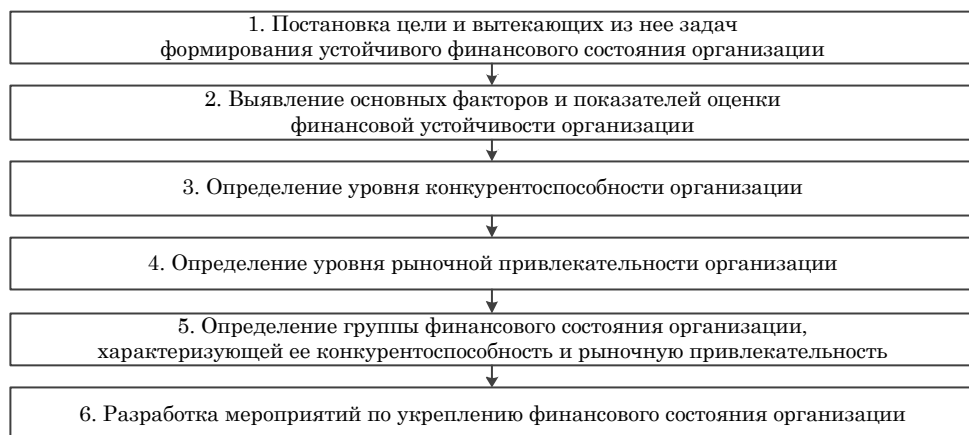


Рис. 3.7. Алгоритм формирования устойчивого финансового состояния организации

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить основные аспекты эффективности деятельности и факторы финансовой устойчивости организации;
- провести балльно-весовую оценку фактора «рыночная привлекательность» организации;
- провести балльно-весовую оценку фактора «конкурентоспособность» организации;
- определить группу финансового состояния организации, характеризующую ее рыночную привлекательность и конкурентоспособность;
- предложить мероприятия по укреплению финансового состояния организации.

Этап 2. Выявление основных факторов и показателей оценки финансовой устойчивости организации. В соответствии с целью и задачами повышения финансовой устойчивости организации можно выделить два основных аспекта эффективности деятельности последних: конкурентоспособность и рыночная привлекательность.

2.1. Конкурентоспособность организации охватывает практически все аспекты ее финансово-хозяйственной деятельности. Влияние элементов конкурентоспособности на финансово-экономическое развитие организации представлено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Влияние элементов конкурентоспособности организации на ее финансово-экономическое развитие¹

Каждый из элементов конкурентоспособности имеет специфическое влияние на деятельность организации и характеризуется разными показателями. Их изменение во времени и в сравнении с нормативными значениями хозяйственной деятельности компании позволяет отследить повышение или, наоборот, уменьшение возможностей финансово-экономического развития организации.

2.2. При определении уровня *рыночной привлекательности организации* необходимо учесть следующие внешние факторы: рыночные, производственные, кадровые, финансовые и региональные. Указанные факторы экономического роста при различной степени воздействия на деятельность фирмы создают специфические условия ведения бизнеса: высокий, средний и низкий уровень рыночной привлекательности.

В дополнение к количественной оценке уровня конкурентоспособности и рыночной привлекательности организации рекомендуется использовать экспертные оценки, построенные на мнениях собственников, топ-менеджеров анализируемой организации, для прогноза будущего тренда ее развития. При этом целесообразно использовать такие стратегические инструменты, как анализ потенциала, техника сценариев, портфельный анализ [20, с. 408], и прогнозирование.

¹ Составлено по: [38, с. 134].

вать будущий тренд исследуемой организации при нескольких вариантах развития событий [27, с. 57].

Этап 3. Определение уровня конкурентоспособности организации. Для определения уровня конкурентоспособности организации целесообразно применить сравнительный анализ, т. е. проводить оценку путем сравнения исходных данных (период в течение трех-пяти лет до настоящего момента) и данных за последующий период (данные текущего периода). При этом динамика показателя может оцениваться следующим образом: если показатель измерим количественно, тогда необходимо рассчитать процент изменения; если показатель является качественной характеристикой, тогда привлекаются эксперты, которые по 10-балльной шкале оценивают уровень показателя в предыдущем периоде и последующем; далее фиксируется процент изменения, который будет рассматриваться как динамика показателя. Вес показателя устанавливается с помощью метода экспертных оценок, при этом вес «1» — это менее значимый показатель, вес « n » — наиболее значимый показатель (оценивается в отдельности по каждому элементу конкурентоспособности).

Балльная и весовая оценка показателей конкурентоспособности организации приведена в табл. 3.18.

Определение конкурентоспособности организации целесообразно начать с расчета обобщающего показателя конкурентоспособности организации по каждому элементу конкурентоспособности в отдельности. Данные обобщающие показатели представляют средневзвешенное значение набора показателей, входящих в характеристику конкретного элемента конкурентоспособности организации. Расчет проводится по формуле¹:

$$\text{ОПК}_{\text{ГрП}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{балл}_i \times \text{вес}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{вес}_i}, \quad (3.5)$$

где $\text{ОПК}_{\text{ГрП}}$ — обобщающий показатель конкурентоспособности организации по элементу конкурентоспособности; балл_i — оценка от 1 до 5 соответствующего показателя; вес_i — весовая оценка по шкале относительной значимости от 1 до n соответствующего показателя.

¹ Об оценке экономического положения банков: указание Банка России от 30 апреля 2008 г. № 2005-У (ред. от 25 октября 2013 г.) (зарегистрировано в Минюсте России 26 мая 2008 г. № 11755).

Таблица 3.18

Балльная и весовая оценка конкурентоспособности организации

Элементы конкурентоспособности	Показатели	Единицы измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						снижение > 10 %	снижение < 10 %	без изменений	рост < 10 %	рост > 10 %
						5	4	3	2	1
1. Рыночно-сбытовая конкурентоспособность	Доля на рынке	%		2						
	Рентабельность продукции (Прибыль / Себестоимость)	%		1						
2. Инновационная конкурентоспособность	Количество видов освоенной инновационной продукции	ед.		3						
	Затраты на научные исследования	р.		2						
	Доля сотрудников, занятых научно-технической деятельностью	%		1						
3. Производственная конкурентоспособность	Фондоемкость	р./р.		3						
	Фондоотдача основного и оборотного капитала	р./р.		2						
	Оборачиваемость оборотного капитала	%		1						
4. Кадровая конкурентоспособность	Текучесть кадров	%		4						
	Величина социального пакета	р.		3						
	Уровень среднемесячной заработной платы по сравнению с региональным	р.		2						
	Доля высококвалифицированного персонала	%		1						

Окончание табл. 3.18

Элементы конкурентоспособности	Показатели	Единицы измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						снижение > 10 %	снижение < 10 %	без изменений	рост < 10 %	рост > 10 %
						5	4	3	2	1
5. Финансово-экономическая конкурентоспособность	Коэффициент текущей ликвидности	р./р.		7						
	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	р./р.		6						
	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	р./р.		5						
	Рентабельность продаж	%		4						
	Операционный рычаг	%		3						
	Коэффициент независимости	р./р.		2						

Примечание. Составлено по: [5, с. 209; 10, с. 118; 12, с. 133; 16, с.473; 20, с. 345; 26, с. 294; 27, с. 180; 30, с. 158; 37, с. 48; 46, с. 207; 58, с. 60].

Обобщающий результат по группе показателей оценки элемента конкурентоспособности является целым числом. В случае если дробная часть полученного показателя имеет значение, меньшее 0,35, показателю присваивается значение, равное его целой части. В противном случае показатель принимается равным его целой части, увеличенной на 1.

Обобщающий результат характеризует состояние элемента конкурентоспособности следующим образом: равный 1 — высокий; от 2 до 3 — средний; 4 — низкий.

Этап 4. Определение уровня рыночной привлекательности организации. Осуществляется по аналогии с описанной методикой определения уровня конкурентоспособности. Балльная и весовая оценка показателей рыночной привлекательности организации приведена в табл. 3.19.

Целесообразно, отталкиваясь от текущего тренда показателей рыночной привлекательности, использовать экспертные оценки для прогноза будущего тренда изменения рыночной привлекательности.

Определение рыночной привлекательности организации, как и конкурентоспособности, следует начать с расчета обобщающего показателя рыночной привлекательности организации по каждому фактору в отдельности¹:

$$\text{ОПРП}_{\Gamma\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{балл}i \times \text{вес}i)}{\sum_{i=1}^n \text{вес}i}, \quad (3.6)$$

где ОПРП_{ГП} — обобщающий показатель рыночной привлекательности организации по фактору рыночной привлекательности; балл i — оценка от 1 до 5 соответствующего показателя; вес i — весовая оценка по шкале относительной значимости от 1 до n соответствующего показателя.

Полученный результат отражается в матрице формирования мероприятий по укреплению финансового состояния организации по оси ординат Y .

¹ Об оценке экономического положения банков: указание Банка России от 30 апреля 2008 г. № 2005-У (ред. от 25 октября 2013 г.) (зарегистрировано в Минюсте России 26 мая 2008 г. № 11755).

Таблица 3.19

Балльная и весовая оценка рыночной привлекательности организации

Факторы	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						снижение > 10 %	снижение < 10 %	без изменений	рост < 10 %	рост > 10 %
						5	4	3	2	1
1. Рыночные	Величина рынка	%		5						
	Платежеспособность покупателей	Качественный показатель (уровень платежеспособности)		4						
	Барьеры для входа на рынок	Качественный показатель		3						
	Гибкость ценовой политики	Качественный показатель		2						
	Отношения с конкурентами	Качественный показатель		1						
2. Производственные	Возможные трудности обеспечения сырьем	Качественный показатель		2						
	Необходимость использования технических новаций	Качественный показатель		1						
3. Кадровые	Наличие трудовых ресурсов необходимой квалификации	% от требуемого количества		1						
4. Финансовые	Доступность ресурсов денежного рынка	Качественный показатель		2						
	Доступность инструментов господдержки	Качественный показатель		1						

Окончание табл. 3.19

Факторы	Показатели	Единица измерения	Исходные значения	Вес показателя	Баллы	Изменения значений:				
						снижение > 10 %	снижение < 10 %	без изменений	рост < 10 %	рост > 10 %
						5	4	3	2	1
5. Региональные	Развитие рыночной инфраструктуры	Качественный показатель		2						
	Региональная политика по развитию предпринимательства (льготы по налогам, господдержка и пр.)	Качественный показатель		1						

Примечание. Составлено по: [20, с. 335; 78, с. 281].

Этап 5. Определение группы финансового состояния организации, характеризующей ее рыночную привлекательность и конкурентоспособность. Данный этап связан с позиционированием в матрице исследуемой организации относительно двух координат — конкурентоспособность и рыночная привлекательность — по методу Portfolio (рис. 3.9).

Рыночная привлекательность	Высокая	6. Неустойчивое финансовое состояние (2-я группа)	3. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)	1. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)
	Средняя	8. Ухудшение финансового состояния (3-я группа)	4. Неустойчивое финансовое состояние (2-я группа)	2. Стабильное финансовое состояние (1-я группа)
	Низкая	9. Банкротство без ликвидации предприятия (3-я группа)	7. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 месяцев (3-я группа)	5. Прогнозируется ухудшение финансового состояния через 9 месяцев (2-я группа)
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность		

Рис. 3.9. Матрица групп финансового состояния организации, характеризующих уровень ее рыночной привлекательности и конкурентоспособности¹

Согласно данному подходу организации подразделяются на три укрупненные группы, включающие по три подгруппы. Формировать и реализовывать различные мероприятия по укреплению финансового состояния организации следует в зависимости от месторасположения организации в матрице.

Этап 6. Формирование мероприятий по укреплению финансового состояния организации. В результате отнесения организации

¹ Составлено по: [20, с. 334].

к одной из приведенных групп финансового состояния появляется возможность выработки рекомендаций по его улучшению, учитывающих особенности функционирования исследуемой организации.

Так, организациям, относящимся к 1-й группе финансового состояния (стабильное финансовое состояние), рекомендовано следующее:

- для квадранта № 1 — разработка стратегии и внедрение инвестиционных проектов;
- для квадранта № 2 — разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью;
- для квадранта № 3 — разработка стратегии и отказ от низкоконкурентных товаров.

Для организаций, относящихся ко 2-й группе финансового состояния, рекомендации таковы:

- для квадранта № 4 (неустойчивое финансовое состояние) — разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью;
- для квадранта № 5 (прогнозируется ухудшение финансового состояния через 9 месяцев) — разработка стратегии и минимизация рисков;
- для квадранта № 6 (неустойчивое финансовое состояние) — разработка стратегии диверсификации и поддержка ее оперативными мероприятиями по укреплению финансового положения.

Организациям, относящимся к 3-й группе финансового состояния, предлагаются следующие рекомендации:

- для квадранта № 7 (прогнозируется ухудшение финансового состояния через 6 месяцев) — разработка стратегии и реализация мероприятий по управлению рентабельностью и ликвидностью;
- для квадранта № 8 (ухудшение финансового состояния) — разработка стратегии диверсификации и поддержка ее оперативными мероприятиями по управлению рентабельностью и ликвидностью;
- для квадранта № 9 (банкротство без ликвидации организации) — в связи с тем, что данная организация создает реальную угрозу интересам всех своих контактных аудиторий, в целях устранения данной проблемы и недопущения социальной напряженности из-за сокращения рабочих мест необходима процедура банкротства без ликвидации организации. Кроме того, в период проведения данной процедуры организация освобождается от уплаты текущих налогов, что создает условия для улучшения ее финансового состояния.

Процедура банкротства должна быть реализована через внешнее управление или финансовое оздоровление [47, с. 502].

Представленные методологические подходы к укреплению финансового состояния организации на основе учета внешних и внутренних факторов являются рабочим инструментарием оперативного и стратегического управления организациями.

3.3. Методика финансового консультирования в процессе управления организацией

Роль и назначение финансового консультирования в процессе управления организацией в научной литературе изучены недостаточно, между тем практическая деятельность субъектов хозяйствования испытывает потребность в формировании новых управленческих технологий, связанных с повышением инновационного уровня организации всех бизнес-процессов на основе качественного финансового консультирования. Результатом внедрения таких инноваций станет способность организации удовлетворить потребности всех заинтересованных субъектов, что в комплексе создаст условия для ее долгосрочного эффективного функционирования.

В настоящем исследовании предпринята попытка развития методологических основ финансового консультирования, направленного на сведение в систему и формирование специальных условий по повышению эффективности деятельности организации на базе достижения интересов ее собственников, менеджеров и потребителей.

Учитывая мнение российских и зарубежных ученых, рассматривающих цели деятельности организации с позиции основных субъектов, заинтересованных в ее успешной деятельности [80, с. 24; 99; 103; 106], предлагаем в процессе управления организацией с целью повышения эффективности ее деятельности опираться на интересы ее собственников, менеджеров и потребителей. Данные субъекты являются наиболее значимыми заинтересованными лицами с точки зрения вклада в финансовый результат деятельности организации и сохранения ее стратегических позиций на рынке.

Предлагаемый подход обуславливает необходимость непрерывного мониторинга степени удовлетворенности обозначенных групп заинтересованных лиц, что позволяет оперативно реагировать на различные изменения внешней и внутренней среды, способные привести к возникновению рискованных ситуаций и, как следствие, финансовых потерь.

Для предупреждения подобных негативных явлений и формирования благоприятного климата предлагаем применять специальный алгоритм финансового консультирования по повышению эффективности деятельности организации с позиции заинтересованных субъектов (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Алгоритм финансового консультирования по повышению эффективности деятельности организации с позиции заинтересованных субъектов¹

¹ Составлено по: [50; 86, с. 195; 88].

Этап 1. Постановка цели и вытекающих из нее задач финансового консультирования по повышению эффективности деятельности организации с позиции заинтересованных субъектов. Цель — разработка системы оценки эффективности деятельности организации, базирующейся на показателях, отражающих степень удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в успешной деятельности организации.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- определить стандартные интересы ключевых субъектов, заинтересованных в эффективной деятельности организации, и фактические значения показателей оценки степени достижения этих интересов;
- провести интегральную оценку фактической эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов заинтересованных субъектов;
- осуществить планирование требуемого уровня показателей удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации;
- осуществить планирование результатов балльно-весовой интегральной оценки эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов заинтересованных субъектов;
- разработать мероприятия по достижению целевых показателей удовлетворения интересов заинтересованных субъектов;
- внедрить мероприятия по повышению уровня эффективности деятельности организации посредством сбалансированного удовлетворения интересов заинтересованных субъектов.

Для этого предлагается заложить в методику финансового консультирования по повышению эффективности деятельности организации с позиции заинтересованных субъектов следующие идеологические принципы:

1) ориентация собственников в процессе управления организацией на максимальное удовлетворение интересов потребителей (клиентов) и сотрудников (внутренних контрагентов) и, как следствие, повышение доходов вследствие роста объемов продаж и последующее увеличение прибыли организации. Данный принцип реализуется путем постоянного мониторинга потребностей каждой из сторон по специально разработанным критериям;

2) превентивный мониторинг показателей оценки достижения интересов заинтересованных субъектов, подразумевающий проведе-

ние предварительного контроля значимых показателей с целью информирования руководства о возможных по ним отклонениях до наступления рискованных событий;

3) деликатный и комфортный сбор информации об уровне удовлетворения интересов у сотрудников организации, предполагающий получение обратной связи от персонала с минимальными временными издержками. При этом не рекомендуется применять провокационные вопросы типа «Довольны ли вы своим руководителем?». Более уместны конкретные вопросы о фактически совершенных действиях: «Когда последний раз вас похвалил руководитель?», «Сколько раз в этом квартале руководитель отметил вашу хорошую работу?», «Что полезное вы узнали на последнем тренинге, проводимом организацией?» и т. п.

Этап 2. Определение стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, и показателей оценки достижения этих интересов. Ключевыми субъектами, заинтересованными в деятельности организации и оказывающими определенное воздействие на процесс принятия управленческих решений, являются с одной стороны внутренние субъекты управления в лице собственников бизнеса и менеджеров всех уровней, с другой стороны потребители — клиенты организации, способные создавать некоторую ценность в пользу организации в ответ на потребительскую ценность, создаваемую для них организацией [4, с. 34].

Стандартные интересы ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, представлены в табл. 3.20.

Таблица 3.20

**Стандартные интересы ключевых субъектов,
заинтересованных в деятельности организации**

Ключевые субъекты	Интересы ключевых субъектов, возникающие при взаимодействии с организацией
Собственники	Рост дивидендов, рост стоимости бизнеса
Топ-менеджмент (наемный управленческий персонал)	Власть, доход, известность (слава), социальное положение
Персонал (работники)	Вознаграждение за труд, стабильность рабочего места, безопасность труда
Потребители	Качество и цена товаров и услуг

Примечание. Составлено по: [3, с. 90; 80, с. 22].

2.1. Определение фактических значений показателей удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтере-

сованных в деятельности организации. Стандартные интересы ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, характеризуются разными показателями (табл. 3.21).

Таблица 3.21

**Оценка фактических значений показателей удовлетворения
стандартных интересов ключевых субъектов,
заинтересованных в деятельности организации**

Группы ключевых субъектов	Наименование показателя	План	Факт	Коэффициент выполнения
Собственники	Рентабельность			
	Доля на рынке			
	Прирост активов			
	...			
	<i>N</i>			
Менеджеры всех уровней	Текучесть кадров			
	Прирост производительности			
	Превышение уровня заработной платы относительно среднерыночных значений			
	Процент сотрудников, удовлетворенных условиями труда			
	Рост компетентности (часов обучения на 1 сотрудника)			
	Зависимость сотрудников от собственников			
	...			
	<i>N</i>			
Потребители	Прирост постоянных клиентов			
	Прирост новых клиентов			
	Оценка качества клиентов (прирост раз-мера чека)			
	Прирост общего числа клиентов			
	...			
	<i>N</i>			

Информацию по показателям удовлетворения интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, подготавливают все ее функциональные службы, чья деятельность связана с выполнением конкретного показателя. Например, управление кадров предоставляет статистическую информацию по движению персонала с указанием причин увольнения и пр. Показатель «прирост производительности» просчитывается индивидуально для каждой организации либо по средней выработке в день в рублях, ли-

бо по количеству обслуженных клиентов, числу заключенных контрактов, общей сумме по контрактам и пр. Показатель «процент сотрудников, удовлетворенных условиями труда» оценивает управление кадров на основании ежеквартального тестирования сотрудников, например, с помощью СМС-опросов. В качестве критериев целесообразно заложить такие характеристики, как удовлетворенность рабочим местом, микроклимат в коллективе, уровень оплаты труда и др.

Оценка уровня удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, носит качественный характер, проводится в относительных показателях и показывает процент достижения запланированных по ним значений.

2.2. Интегральная оценка фактической эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов заинтересованных субъектов. На данном этапе проводится сбалансированная оценка удовлетворения интересов всех ключевых заинтересованных субъектов. Полученные результаты сводятся в единый интегральный показатель, характеризующий эффективность управления организацией в целом.

Для расчета единого интегрального показателя по каждой группе ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, необходимо сформировать обобщающие показатели (табл. 3.22).

Таблица 3.22

**Подготовка обобщающих показателей
по группам ключевых субъектов,
заинтересованных в деятельности организации**

Группы ключевых субъектов	Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения	Вес показателя	Обобщающий показатель
Собственники	Рентабельность					
	...					
	N					
Менеджеры всех уровней	Текучесть кадров					
	...					
	N					
Потребители	Прирост постоян- ных клиентов					
	...					
	N					

Обобщающий показатель рассчитывается путем умножения коэффициента выполнения показателя на его вес, устанавливаемый методом экспертных оценок. Далее каждый обобщающий показатель по соответствующим группам ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, умножается на свой весовой коэффициент (табл. 3.23).

Таблица 3.23

Расчет взвешенных показателей по группам ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации

Группы ключевых субъектов	Обобщающий показатель	Вес показателя	Взвешенный показатель
Собственники			
Менеджеры всех уровней			
Потребители			

После суммирования взвешенных показателей по группам ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, выводится единый интегральный показатель, характеризующий эффективность деятельности организации в целом.

Предполагается, что данная методика будет применяться в организации с использованием специального программного обеспечения. В электронной таблице после внесения значений всех показателей автоматически рассчитывается единый интегральный показатель. Критерии оценки полученного значения данного показателя следующие:

– если значение единого интегрального показателя равно 1, то признается, что все плановые значения, характеризующие уровень удовлетворения интересов всех ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, полностью выполнены;

– если значение единого интегрального показателя меньше 1, в интерфейсе он окрашивается красным цветом, и все обобщающие показатели, которые привели к его отклонению, также окрашиваются красным цветом, что позволяет оперативно выявить проблему и детализировать причину ее возникновения.

Этап 3. Планирование уровня удовлетворения интересов заинтересованных субъектов организации.

3.1. Планирование значений показателей удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации. На основе расчетов фактического состояния показателей удовлетворения стандартных интересов ключе-

вых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, осуществляется планирование обозначенных выше показателей на уровне, соответствующем целевым значениям, приемлемым для заинтересованных субъектов и организации. При этом необходимо учесть некоторые моменты:

- в таблице ежеквартально закладывается плановый рост всех показателей;

- для предупреждения возникновения рисков потери ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, информацию о достижении плановых значений показателей удовлетворения интересов указанных субъектов необходимо формировать и планировать на следующий период не реже, чем раз в квартал.

3.2. Планируемые результаты интегральной оценки эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов заинтересованных субъектов. Базируясь на главной идее Э. Деминга о постоянном улучшении качества, мы рассматриваем все показатели в методике в относительном выражении к предыдущему периоду. Для получения непрерывного роста единого интегрального показателя целесообразно устанавливать плановые значения всех промежуточных показателей таким образом, чтобы обеспечивался их прирост.

Этап 4. Разработка мероприятий по достижению целевых показателей удовлетворения интересов заинтересованных субъектов. Перечень необходимых для реализации мероприятий по достижению целевых показателей удовлетворения интересов заинтересованных субъектов формируется топ-менеджментом организации. В случае достижения данных целевых показателей разрабатываются мероприятия, обеспечивающие поступательное развитие деятельности организации на долгосрочную перспективу.

При выявлении проблемных участков, по которым происходит снижение отдельных показателей и, как следствие, создаются предпосылки для формирования неудовлетворительного значения по единому интегральному показателю, руководство соответствующих функциональных направлений разрабатывает мероприятия по минимизации воздействия неблагоприятных факторов и устранению причин недостижения плановых значений по показателям удовлетворения интересов заинтересованных субъектов.

Этап 5. Внедрение мероприятий по повышению уровня эффективности деятельности организации посредством сбалансированного удовлетворения интересов заинтересованных субъектов. На данном этапе проводятся мероприятия по достижению целевых

показателей удовлетворения интересов заинтересованных субъектов. В случае достижения цели финансового консультирования по повышению эффективности деятельности организации с позиции заинтересованных субъектов следует признать реализованные мероприятия результативными.

Если указанная цель не достигнута, требуется вновь провести анализ исходной ситуации и выявить причины отклонений, в случае необходимости пересмотреть целевые значения показателей удовлетворения стандартных интересов ключевых субъектов, заинтересованных в деятельности организации, и, соответственно, планируемые результаты интегральной оценки эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов стейкхолдеров. Далее необходимо скорректировать плановые значения исследуемых показателей и пересмотреть мероприятия по их достижению.

В результате проведенного исследования разработаны новые методологические приемы, интегрирующие в процесс управления организацией процедуру финансового консультирования и существующие подходы к оценке удовлетворения интересов заинтересованных лиц.

Предложенный методологический подход к финансовому консультированию, направленному на создание специальных условий по повышению эффективности деятельности организации на основе достижения интересов ее собственников, менеджеров и потребителей, универсален, не зависит от отраслевой принадлежности, объемов деятельности бизнеса и прочих факторов.

Представленная методика позволяет на основе тесной связи единого интегрального показателя эффективности деятельности организации с учетом удовлетворения интересов заинтересованных субъектов со всеми промежуточными показателями, на него влияющими, своевременно информировать руководство организации о том, в какой из трех групп ключевых заинтересованных участников бизнеса произошел дисбаланс интересов и каковы его причины.

Итоговая годовая таблица позволит руководству организации в динамике увидеть, в каком направлении чаще всего происходят сбои, и принять на этой основе управленческие решения.

Конечная цель, к которой должна привести данная идеология, — максимальный переход на самоуправление и саморегулирование в организации, что будет способствовать снижению управленческих расходов, повышению ответственности работников за качество продукции и в конечном счете увеличит конкурентоспособность как самой организации, так и ее продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное внутрихозяйственное управление, включая управление финансами организации, в настоящее время является основой жизнеспособности организации и ее возможностей для развития. Постоянные перемены во внешней и внутренней среде, ставшие неотъемлемым признаком развития предпринимательской деятельности, требуют непрерывного поиска и совершенствования подходов к ведению бизнеса.

В монографии исследованы теоретико-методологические аспекты управления финансами организации посредством внедрения финансового консультирования в организацию в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды.

В результате проведенного исследования получены следующие результаты:

1) исследованы подходы к сущности управленческого консультирования и его назначение, на основе чего предложен авторский подход к сущности внутреннего управленческого консультирования организации;

2) раскрыта сущность и роль внутреннего финансового консультирования в процессе управления финансами организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды;

3) предложены подходы к трактовке научного понятия «финансовое консультирование в организации», что позволило выработать:

– идеологию позиционирования финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера организации;

– авторскую трактовку модели внутреннего финансового консультирования;

– типологию внутреннего финансового консультирования

– функции и принципы финансового консультирования в организации;

4) изучены особенности финансового консультирования как информационно-методического обеспечения процесса принятия финансовых решений при управлении финансами организации;

5) разработана авторская концепция внедрения финансового консультирования в организацию в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды, включающая:

- типологию интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами;

- интегрированную модель сопряжения интересов субъектов макро- и микросреды;

- модель удовлетворения интересов стейкхолдеров и организации в процессе управления ее финансами;

- организационно-финансовый механизм согласования интересов субъектов макро- и микросреды;

- авторские понятия «внешняя среда предпринимательской деятельности организации» и «внутренняя среда предпринимательской деятельности организации»;

- комплексную модель трансформации финансовой политики организации под влиянием изменяющейся внешней и внутренней среды и частные модели трансформации по отдельным видам финансовой политики организации;

- финансово-экономический механизм внутрихозяйственного управления организацией;

- алгоритм формирования управленческих отчетов организации для оценки системы внутрихозяйственного управления;

6) определены методологические аспекты финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера процесса управления финансами организации по уровням управления, в том числе:

- алгоритм разработки и внедрения системы финансового консультирования в организации;

- методический инструментарий управления финансовыми рисками в условиях неопределенности;

7) создана методика оценки финансового состояния организации в условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды;

8) разработана методика финансового консультирования в процессе управления организацией.

Таким образом, финансовое консультирование в организации выступает в роли важной профессиональной службы, способной обеспечить необходимые условия для рационального ведения бизнеса в условиях неопределенности и риска.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Абчук В. А.* Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2006. 480 с.
2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997. 248 с.
3. *Андронов В. В.* Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / науч. ред. В. С. Балабанов. М.: Экономика, 2003. 479 с.
4. *Армстронг Г., Котлер Ф.* Введение в маркетинг: пер. с англ. 8-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. 832 с.
5. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.* Маркетинг: учеб. для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010. 576 с.
6. *Бауэр М.* Личный архив. Меморандум «Уточнение целей фирмы». 1941.
7. *Бирбраер Р. А., Альтшулер И. Г.* Основы инженерного консалтинга: технология, экономика, организация. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2007. 232 с.
8. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 192 с.
9. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1997. 1120 с.
10. *Бригхэм Ю., Эрхардт М.* Финансовый менеджмент / пер. с англ. под ред. Е. А. Дорощеева. 10-е изд. СПб.: Питер, 2007. 960 с.
11. *Бычкова С. М., Бадмаева Д. Г.* Концептуальные основы финансовой устойчивости организации // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, 2017. С. 90–103.
12. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами: пер. с англ. / гл. ред. серии Я. В. Соколов. М.: Финансы и статистика, 1996. 799 с.
13. *Веретенникова О. Б., Шатковская Е. Г., Шатковская Н. С.* Денежный капитал организации как экономическая категория, ее

функции и роль в общественном воспроизводстве // Финансы и кредит. 2013. № 2. С. 14–18.

14. *Воробьев С. Н., Балдин К. В.* Управление рисками в предпринимательстве. М.: Дашков и К°, 2005. 772 с.

15. *Галенко В. П., Самарина Г. П., Страхова О. А.* Бизнес-планирование. СПб.: Питер, 2004. 384 с.

16. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2010. 511 с.

17. *Гончаров М. И., Лемзяков Г. А.* Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика). М.: Экономика, 2005. 245 с.

18. *Горелик О. М., Парамонова Л. А., Низамова Э. Ш.* Управленческий учет и анализ: учеб. пособие. М.: КноРус, 2009. 256 с.

19. *Гриднева И. А.* К вопросу об экономической сущности консалтинга // Российское предпринимательство. 2013. № 2 (224). С. 100–106.

20. *Денежное хозяйство предприятий: учеб. для вузов / А. Ю. Казак, О. Б. Веретенникова, М. С. Марамыгин, К. В. Ростовцев; под ред. А. Ю. Казака, О. Б. Веретенниковой.* Екатеринбург: АМБ, 2006. 464 с.

21. *Дитгер Х., Харальд Х.* ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.

22. *Домащенко Д. В., Финогенова Ю. Ю.* Управление рисками в условиях финансовой нестабильности. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. 238 с.

23. *Ивашкова Н. И.* Современные маркетинговые концепции создания ценности для потребителей, бизнеса, общества // Вестник РЭУ. 2013. № 8 (62). С. 91–100.

24. *Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Майданик В. И.* Финансовая политика в системе корпоративного управления. Екатеринбург: АМБ, 2004. 268 с.

25. *Калянов Г. Н.* Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: учеб. для вузов. 2-е изд., доп. М.: Горячая линия — Телеком, 2011. 210 с.

26. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2005. 560 с.

27. *Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент: учебник. СПб.: Специальная Литература, 1998. 366 с.

28. *Консалтинг* в России: введение в профессиональные методы работы: практ. пособие / под ред. А. П. Посадского. М.: Джангл, 1998. 320 с.

29. *Королев А. А.* Глобализационные процессы, тенденции, особенности развития мирового хозяйства на современном этапе. Российская экономика в условиях глобализирующегося мира. URL: https://mosgu.ru/nauchnaya/publications/2012/professor.ru/Korolev_GLo balization-Processes.pdf.

30. *Корпоративная* логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. науч. ред. В. И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2004. 976 с.

31. *Корпоративные финансы*: учебник / кол. авт.; под ред. М. А. Эскиндарова, М. А. Федотовой. М.: КноРус, 2016. 480 с.

32. *Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е.* Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993. 224 с.

33. *Кравцова А. В.* Влияние внешних факторов на развитие рынка консалтинговых услуг // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 22. С. 3625–3636.

34. *Крышкин О.* Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблишер, 2013. 477 с.

35. *Куприянов Ю. В.* Переход к модели интегрированного производственного планирования в условиях трансформации производственных систем и единого информационного пространства // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, № 7. С. 2113–2124.

36. *Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г.* Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.

37. *Любушин Н. П.* Анализ финансового состояния организации: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2006. 256 с.

38. *Макаров А. В.* Развитие реструктуризационных процессов в региональном машиностроительном комплексе. М.: Экономика, 2006. 321 с.

39. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.

40. *Мардас А. Н., Мардас О. А.* Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 336 с.

41. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2000. 704 с.

42. *Миницберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 336 с.

43. *Наумов В. Н.* Организация предпринимательства: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2010. 384 с.
44. *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка. М.: Азъ, 1992. 960 с.
45. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 336 с.
46. *Основы управления предприятием: экономические механизмы управления предприятием: учеб. пособие / под ред. Г. И. Андреева, В. А. Тихомирова: в 3 кн.* М.: Финансы и статистика, 2008. Кн. 3. 368 с.
47. *Павлова Л. Н.* Финансы предприятий: учеб. для вузов. М.: Финансы: Юнити, 1998. 639 с.
48. *Парамонов Я. В.* Минимизация финансовых рисков на основе использования нефинансовых показателей // *Финансы и кредит.* 2005. № 8 (176). С. 84–87.
49. *Пионткевич Н. С.* Корпоративная система управления рисками: назначение и особенности организации // *Новая наука: опыт, традиции, инновации.* 2015. № 4-1. С. 186–192.
50. *Пионткевич Н. С.* Подходы к укреплению финансового состояния организации: методологический аспект // *Вестник Омского университета. Сер.: Экономика.* 2014. № 3. С. 147–152.
51. *Пионткевич Н. С.* Система финансового контроля в управлении организацией: теория и методология: монография. Екатеринбург: АМБ, 2016. 188 с.
52. *Пионткевич Н. С.* Теория и методология управления денежными потоками организации // *Экономические и гуманитарные науки.* 2015. № 7 (282). С. 105–114.
53. *Пионткевич Н. С.* Управление финансами хозяйствующего субъекта и финансовыми рисками: монография. Екатеринбург: АМБ, 2015. 252 с.
54. *Пионткевич Н. С.* Характеристика финансовых рисков организации // *Современный взгляд на будущее науки: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. А. А. Сукиасян (Челябинск, 28 октября 2015 г.).* Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2015. С. 79–84.
55. *Пионткевич Н. С., Сачко Ю. А.* Методы количественной оценки финансовых рисков // *Научный институт глобальной и региональной экономики (НИГРЭ).* 2015. № 2 (9). С. 13–15.
56. *Пирс П. Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. 560 с.

57. Попов С. А., Фомина Л. Л. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. 2013. Т. 14, № 2 (224). С. 60–65.

58. Попова Л. В., Головина Т. А., Маслова И. А. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2006. 272 с.

59. Прозоровская Л. В., Бацких Л. В. Исследование процесса оценки финансовых рисков // Финансы и кредит. 2006. № 33 (237). С. 57–63.

60. Родионова В. М., Шлейников В. И. Финансовый контроль: учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. 320 с.

61. Руденко М. Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства // Вестник ТГУ. 2009. № 9 (77). С. 45–51.

62. Серегин Е. В. Предпринимательские риски: учеб. пособие. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. 44 с.

63. Симионова Н. Е. Методы анализа рынка: учеб. пособие. М.: Экспертное бюро, 2000. 128 с.

64. Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Ось-89, 2002. 80 с.

65. Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Риск-менеджмент: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. 288 с.

66. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 3. С. 3–26.

67. Ткаченко И. Н. Корпоративное управление: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2001. 206 с.

68. Ткаченко И. Н., Потапов А. В. Концепция ценностно-ориентированного менеджмента // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 5 (31). С. 35–43.

69. Трофимова О. К. Цель, задачи и этапы консультирования // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: <https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-03.shtml>.

70. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, П. Н. Иванушко. М.: Финансы и статистика, 2006. 400 с.

71. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / под ред. П. Шура. М.: Коммерсант XXI, 2002. 264 с.

72. *Управленческий учет*: учеб. пособие / под ред. А. Д. Шеремета. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. 512 с.
73. *Управленческое консультирование*: в 2 т / под ред. М. Кубра; пер. с англ. 2-е изд. М.: Интерэксперт, 1992. 672 с.
74. *Управленческое консультирование. Введение в профессию* / под ред. М. Кубра. М.: Планум, 2004. 976 с.
75. *Уткин Э. А.* Консалтинг. М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1998. 256 с.
76. *Федосова Р. Н., Крюкова О. Г., Бать С. С.* Управление предпринимательскими рисками на промышленном предприятии // Вестник Финансовой академии. 2007. № 1 (41). С. 49–61.
77. *Финансовое планирование и контроль* / под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора; пер. с англ. А. Г. Пивоварова. М.: ИНФРА-М, 1996. 480 с.
78. *Финансовый менеджмент*: учеб. пособие / под ред. Е. И. Шохина. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. 408 с.
79. *Финансовый менеджмент*: учебник / кол. авт.; под ред. Е. И. Шохина. 4-е изд., стер. М.: КноРус, 2012. 480 с.
80. *Финансовый менеджмент*: учебник / кол. авт.; под ред. Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой. М.: КноРус, 2016. 654 с.
81. *Холмс Э.* Риск-менеджмент: пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 304 с.
82. *Ченг Ф. Ли, Финнерти И. Дж.* Финансы корпораций: теория, методы и практика: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. 686 с.
83. *Чернова Г. В.* Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб.: Питер, 2000. 176 с.
84. *Чернова Г. В., Кудрявцев А. А.* Управление рисками: учеб. пособие. М.: ТК Велби: Проспект, 2005. 160 с.
85. *Шатковская Е. Г.* Система формирования и реализации финансовой политики кредитной организации // Фундаментальные исследования. 2014. № 11 (ч. 5). С. 1137–1142.
86. *Шатковская Е. Г.* Формирование и реализация финансовой политики кредитной организации в условиях согласовательного регулирования: дис. ... д-ра экон. наук. Екатеринбург, 2015. 396 с.
87. *Шатковская Е. Г., Пионткевич Н. С.* Методический подход к управлению финансовыми рисками хозяйствующего субъекта // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 2 (136). С. 42–46.
88. *Шатковская Е. Г., Шатковская Н. С.* Экономическая политика хозяйствующего субъекта // Сибирская финансовая школа. 2012. № 6. С. 69–72.

89. *Шатковская Н. С.* Формирование денежного капитала организации в условиях циклического развития экономики: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2012. 265 с.

90. *Эдершайм Э.* Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 278 с.

91. *Экономика предприятия*: учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2000. 718 с.

92. *Экономическая стратегия фирмы*: учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. 3-е изд., испр. СПб.: Спец-Лит, 2000. 589 с.

93. *Baier P.* Praxishandbuch controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting. FinanzBuch Verlag GmbH, Munchen, 2008. 647 p.

94. *Bailey M. J.* The Mismeasurement of Economic Growth. San Francisco (CA): ICS Press, 1991. 27 p.

95. *Bell G. D.* Organizations and the External Environment: issues and viewpoints // McGuire J. W. Contemporary Management. Englewood Cliffs; N. J.: Prentice-Hall, 1974. 260 p.

96. *Berle A. A.* Corporate powers as powers in trust // Harvard Law Review. 1931. Vol. 44, no. 7. P. 1049–1074.

97. *Carlisle H. M.* Situational management. N. Y.: American Management Association, 1973. 29 p.

98. *Connolly R., Dubofsky D., Stivers Ch.* Macroeconomic uncertainty and the distant forward-rate slope // Journal of Empirical Finance. 2018. Vol. 48. P. 140–161. DOI: 10.1016/j.jempfin.2018.06.008.

99. *Cyert R., March J.* Behavioral Theory of the Firm. Blackwell: Oxford, 1963. 346 p.

100. *Dodd E. M.* For whom are corporate managers trustees? // Harvard Law Review. 1932. Vol. 45, no. 7. P. 1145–1163.

101. *Donaldson T., Preston L. E.* The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. P. 65–91.

102. *Drucker P. F.* The Practice of Management. N. Y.: Harper & Row, 1954. 404 p.

103. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman: Boston, 1984. 276 p.

104. *Friedman M.* The social responsibility of business is to increase its profits // New York Times Magazine. 1970. September 13. P. 122–126.

105. *Jones T. M., Hill C. L.* Stakeholder agency theory // *Journal of Management Studies*. 1992. Vol. 29, issue 2. P. 131–154.

106. *Post J. E., Preston L. E., Sachs S.* Managing the extended enterprise: The new stakeholder view // *California Management Review*. 2002. Vol. 45. P. 5–28.

107. *Simon H. A.* Comments on the theory of organizations // *American Political Science Review*. 1952. Vol. 46, issue 4. P. 1130–1139.

Приложение 1

Типологии консалтинговых услуг

Критерий классификации	Виды консалтинговых услуг / этапы их оказания
<i>Европейский справочник — указатель консультантов по менеджменту</i>	
1. Общее управление	– Определение эффективности системы управления; – оценка управления и бизнеса; – управление нововведениями; – определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка; – диверсификация (становление нового бизнеса); – международное управление; – слияния и приобретения; – организационная структура и развитие; – приватизация; – управление проектом; – управление качеством; – реорганизация инженерных служб; – исследование и развитие, стратегическое планирование
2. Деятельность администрации	– Анализ работы канцелярии; – размещение или перемещение отделов; – управление офисом и методы управления; – регулирование риска; – гарантии безопасности; – планирование рабочих помещений и их оснащение
3. Финансовое управление	– Система учета; – оценка капитальных затрат; – хозяйственный оборот фирмы; – снижение себестоимости продукции и услуг; – неплатежеспособность (банкротство); – увеличение доходов и прибыли; – налогообложение; – финансовые резервы
4. Управление кадрами	– Профессиональное движение и сокращение штатов; – культура корпорации; – обеспечение равных возможностей; – поиск кадров и отбор претендентов на работу; – здоровье и безопасность; – программы поощрения; – внутренние связи, коммуникации; – трудовые соглашения и занятость; – обучение менеджменту; – планирование рабочей силы; – мотивация, вознаграждение, пенсии; – анализ функционирования; – оценка работ и психологическая оценка; – повышение квалификации работников

Продолжение прил. 1

Критерий классификации	Виды консалтинговых услуг / этапы их оказания
5. Маркетинг	– Реклама и стимулирование сбыта; – корпоративный образ и отношения с общественностью; – послепродажное обслуживание заказчиков; – дизайн; – прямой маркетинг; – международный маркетинг и исследования рынка; – стратегия маркетинга; – разработка новой продукции; – ценообразование; – розничная продажа и деятельность дилеров; – управление сбытом; – обучение сбытовой деятельности; – социально-экономические исследования
6. Производство	– Автоматизация производственных процессов; – использование оборудования и его техническое обслуживание; – промышленный инжиниринг; – переработка материалов; – регулирование внутреннего распределения материалов и упаковки; – схема организации работ на предприятии; – конструирование и совершенствование продукции; – управление производством; – повышение производительности труда; – закупки; – контроль качества; – контроль за поставкой узлов и деталей
7. Информационная технология	– Компьютеризированные системы управления; – применение компьютеров в аудите и оценке деятельности; – электронная издательская деятельность; – информационно-поисковые системы; – проектирование, разработка и внедрение систем
8. Специализированные услуги	– Обучающее консультирование; – консультирование по управлению электроэнергетикой; – инженерное консультирование; – экологическое консультирование; – информационное консультирование; – юридическое консультирование; – консультирование по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; – консультирование в государственном секторе; – консультирование по телекоммуникациям
9. Консультирование по вопросам антикризисного управления	– Стратегический менеджмент; – антикризисная маркетинговая политика; – реинжиниринг;

Продолжение прил. 1

Критерий классификации	Виды консалтинговых услуг / этапы их оказания
	– менеджмент неплатежеспособных предприятий; – управление риском; – контроль и контроллинг; – обеспечение безопасности компании; – ликвидация несостоятельных предприятий
10. Управленческое консультирование	– Бухгалтерское обслуживание; – внешний финансовый аудит; – проектно-инвестиционные услуги; – юридическое консультирование; – услуги по подготовке и переподготовке персонала; – рекрутинговые услуги; – инжиниринговые и реинжиниринговые услуги; – услуги по антикризисному управлению; – информационное обеспечение
<i>Подход Г. Н. Калянова</i>	
1. Стратегия развития предприятия	– Ситуационный анализ; – формирование миссии и стратегических целей; – разработка корпоративной стратегии и философии; – бизнес-планирование; – выявление и моделирование бизнес-процессов; – разработка стратегии развития ИТ
2. Система управления предприятием	– Финансово-экономический анализ; – производственно-хозяйственный анализ; – анализ кадрового потенциала; – постановка управленческого учета; – управление качеством; – управление проектами
3. Процессная структура предприятия	– Инжиниринг / реинжиниринг процессов; – реорганизация оргструктуры; – оптимизация документооборота; – формирование должностных инструкций; – реструктуризация ИТ-службы предприятия
4. Корпоративная информационно-управляющая система (КИУС)	– Аудит соответствия существующей информационной системы задачам бизнеса; – создание концепции КИУС; – анализ требований к КИУС и разработка проекта; – выбор наиболее подходящих для данного предприятия программных решений; – разработка технического проекта и техническое консультирование внедрения выбранных программных решений
5. Направления консультирования	– Консультирование в области налогообложения и юридические услуги; – аудит, бухгалтерский учет, отчетность и ревизионная деятельность; – консультирование в области управления

Продолжение прил. 1

Критерий классификации	Виды консалтинговых услуг / этапы их оказания
6. Формы консультирования	– Аналитическая деятельность; – прогнозирование на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик; – ревизия деятельности предприятия; – участие в деятельности предприятия (формирование стратегических и бизнес-планов, сопровождение информационных систем и т. д.) и аутсорсинг; – консультации по отдельным вопросам
<i>Подход М. Кубра</i>	
1. Область управления	– Консультирование в области общего и стратегического менеджмента; – консультирование в области информационных технологий; – консультирование по финансовому менеджменту; – консультирование в управлении маркетингом и дистрибуцией; – консультирование в области электронного бизнеса; – консультирование по управлению операциями; – консультирование по управлению человеческими ресурсами и знаниями – консультирование по вопросам повышения производительности и эффективности; – консультирование по вопросам всеобщего управления качеством и по вопросам преобразования компании; – консультирование в области социальной роли и ответственности бизнеса; – консультирование по вопросам управления малыми предприятиями; – консультирование неформального сектора; – консультирование государственного сектора
<i>Подход М. И. Гончарова, Г. А. Лемзякова</i>	
1. Отношение к консультируемой структуре	– Внешнее консультирование; – внутреннее консультирование
2. Вид деятельности	– Экспертное консультирование; – процессное консультирование; – обучающее консультирование
3. Задачи	– Оперативное консультирование; – стратегическое консультирование; – организационное консультирование; – развивающее консультирование
4. Тип консультант-клиентских отношений	– Рекомендации по конкретным изменениям; – новые ценностные ориентиры; – методы совместного выявления и решения проблем

Критерий классификации	Виды консалтинговых услуг / этапы их оказания
<i>Подход А. В. Кравцова</i>	
1. Отношение к консультируемой структуре	– Внешнее консультирование; – внутреннее консультирование
2. Направление внешнего управленческого консультирования	– Консультирование, направленное на ИТ-сектор; – консультирование, направленное на оптимизацию бизнес-процессов; – консультирование налогообложения и ресурсозатрат в целом; – оценка и аудит; – исследование рынков и консультирование некоторых направлений экспорта; – антикризисное консультирование; – консультирование реструктуризации бизнеса и сопровождения корпоративных сделок; – консультирование сопровождения при реструктуризации кредитных портфелей организаций; – юридическое консультирование; – консультирование государственного сектора (помощь в построении корпоративного управления, оптимизации бизнес-процессов, совершенствовании кадровой политики, обеспечении лучшей прозрачности и контроля); – налоговое консультирование и консультирование, связанное с применением ускоренной амортизации для высокотехнологичного оборудования и инноваций

Примечание. Составлено по: [17, с. 12–18; 25, с. 6–9; 33; 74; 75, с. 14–18].

Приложение 2

Характеристика обобщенной трудовой функции финансового консультанта «управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)»¹

Т а б л и ц а П 2 . 1

Характеристика трудовой функции финансового консультанта организации «Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования»

Показатель	Характеристика показателя
Трудовые действия	– Создание методологии финансового консультирования и финансового планирования; – формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования; – руководство разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию; – утверждение методик по финансовому консультированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов; – согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами; – координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования; – формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования; – внедрение единой методологии финансового планирования; – периодическая актуализация основных положений и принципов методологии финансового планирования; – установление требований к организации аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового планирования; – установление требований к функционированию аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования и финансового планирования;

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н.

Продолжение табл. П 2.1

Показатель	Характеристика показателя
	– формирование требований к закупкам и объемов закупки услуг внешних поставщиков для обеспечения процесса финансового консультирования в организации (базы данных, информационные системы, специализированные средства, консультационные услуги); – организация консультационной поддержки по вопросам аппаратно-информационного обеспечения; – организация действий по обеспечению сотрудников подразделения по финансовому консультированию необходимым оборудованием и доступом к информационным системам организации
Необходимые умения	– Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации; – формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования; – понимать особенности бизнеса организации и его функционирование; – определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации; – руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования; – оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования; – пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию; – анализировать и выносить суждение о применимости методик финансового планирования для отдельных категорий клиентов; – анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; – оценивать ресурсные затраты на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса финансового консультирования; – оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных информационных систем по финансовому консультированию; – координировать деятельность сторонних организаций и вести переговоры по вопросам аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования; – разрабатывать, формулировать технические задания и управлять проектами аппаратно-информационного обеспечения финансового консультирования;

Окончание табл. П2.1

Показатель	Характеристика показателя
	– владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя; – формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования и доносить ее до всех заинтересованных сторон
Необходимые знания	– Основы стратегического менеджмента и маркетинга; – основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных; – основы управления проектами; – основы теории корпоративных финансов; – основные положения национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности; – основные информационные технологии, применяемые в процессе финансового консультирования; – требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования; – бюджет организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования; – основы бизнес-планирования и прогнозирования; – содержание, основные элементы и принципы процесса оперативного планирования; – основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию; – корпоративные акты, определяющие общую стратегию развития организации; – ключевые и обеспечивающие бизнес-процессы организации; – документы, определяющие порядок создания корпоративных регламентных документов в организации, порядок их согласования и утверждения
Другие характеристики	– Соответствие этическим принципам, кодексам деловой этики (в случае принятия регуляторами финансового рынка, саморегулируемыми организациями); – персональная ответственность за распределение значительных ресурсов и за результат деятельности организации и подчиненных; – высокий уровень личной ответственности и самостоятельности; – проявление лидерских качеств; – нестандартное мышление

Таблица П 2.2

**Характеристика трудовой функции финансового консультанта организации
«Создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию»**

Показатель	Характеристика показателя
Трудовые действия	Разработка и участие во внедрении единой внутренней организационной структуры по финансовому консультированию. Планирование деятельности подразделения по финансовому консультированию. Организация, курирование и контроль деятельности подразделения по финансовому консультированию. Организация разработки и утверждение положения о подразделении по финансовому консультированию. Утверждение политики и регламентов по финансовому консультированию, описывающих общие принципы и функциональные обязанности всех участников процесса финансового консультирования клиентов. Определение требований к работникам, занятым в процессе финансового консультирования. Организация разработки должностных инструкций для специалистов по финансовому консультированию. Создание системы мотивации и развития персонала, отвечающего за финансовое консультирование. Разработка перспективных и текущих программ и планов, отдельных мероприятий и/или комплекса мероприятий, их информационное сопровождение, разработка схем материально-финансового и организационного обеспечения процесса финансового консультирования
Необходимые умения	Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования. Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию в организации. Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов. Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования. Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования. Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач.

Показатель	Характеристика показателя
	Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов. Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Действовать в нестандартных и нештатных ситуациях
Необходимые знания	Основы организационного планирования и управления персоналом. Основные подходы к осуществлению организационных изменений. Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования. Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию. Корпоративные документы и нормативные акты. Механизмы и система внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации. Основные теории и концепции взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации
Другие характеристики	Соответствие этическим принципам, кодексам деловой этики (в случае принятия регуляторами финансового рынка, саморегулируемыми организациями). Персональная ответственность за распределение значительных ресурсов и за результат деятельности организации и подчиненных. Высокий уровень личной ответственности и самостоятельности. Проявление лидерских качеств. Нестандартное мышление

Приложение 3

Организационно-экономические и финансовые инструменты управления организацией по функциональным областям деятельности

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
1	Маркетинг	– Портфолио-анализ; – кривая жизненного цикла; – SWOT-анализ; – GAP-анализ; – анализ потенциала; – конкурентный анализ (модель М. Портера); – ABC-анализ	– Выручка; – маржинальный анализ; – рентабельность продаж	– Сравнительные расчеты (Доход или прибыль / Расходы на маркетинговые мероприятия)	Максимизация объемов реализации путем удовлетворения потребностей клиентов
2	НИОКР	– Функционально-стоимостной анализ	–	– Расходы на научные исследования; – рентабельность инновационной деятельности; – средняя норма прибыли на инновации; – динамический срок окупаемости; – внутренняя норма прибыли; – чистый дисконтированный доход;	Повышение эффективности инновационной деятельности организации

Продолжение прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
				– индекс рентабельности инноваций; – норма рентабельности	
3	Производство	– ABC-анализ; – анализ рынков закупаемых товаров и поставщиков; – анализ возможного прерывания процесса производства; – процент брака; – надежность обеспечения сырьем (Количество недопоставок / Общее количество поставок; Количество вовремя полученных заказов / Общее количество заказов)	– Себестоимость; – рентабельность производства	– Определение верхней границы цены; – критический объем продаж	Повышение эффективности производственной деятельности организации
4	Логистика	– Оптимизация поставок сырья и партий готовой продукции; – ABC-анализ; – XYZ-анализ; – степень готовности поставщика;	–	– Нормирование оборотных средств; – издержки на товародвижение; – доля логистических издержек в обороте;	Повышение эффективности логистических процессов организации

Продолжение прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
		– стоимость недополученного продукта; – время приема товара		– рентабельность логистических процессов	
5	Персонал	– Стимулирование персонала; – производительность труда; – текучесть кадров; – лояльность персонала к организации и руководству	–	– Фонд заработной платы	Повышение эффективности работы персонала организации
6	Финансовый менеджмент, в том числе:				
6.1	Источники финансирования	–	– Капитал и резервы; – долгосрочные обязательства; – краткосрочные обязательства; – рентабельность капитала; – коэффициент оборачиваемости капитала; – коэффициент задолженности	– Эффект финансового рычага; – средневзвешенная цена капитала; – рыночная стоимость организации	Обеспечение эффективного финансирования организации и повышение стоимости бизнеса

Продолжение прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
6.2	Инвестиции в основной капитал	—	– Нематериальные активы; – основные средства; – долгосрочные финансовые вложения; – остаточная стоимость имущества; – амортизационные отчисления; – рентабельность основного капитала; – коэффициент обновления основных фондов	– Рыночная стоимость имущества; – чистая приведенная стоимость; – внутренняя норма доходности; – динамический срок окупаемости инвестиций	Повышение эффективности инвестиционной деятельности организации
6.3	Вложения в оборотный капитал	—	– Оборотные средства (в том числе запасы, дебиторская задолженность); – краткосрочные финансовые вложения; – величина собственных оборотных средств; – коэффициент текущей ликвидности; – рентабельность оборотного капитала;	– Соотношение труднореализуемых и легко реализуемых активов; – длительность оборота краткосрочных активов; – минимальная потребность в денежных активах; – сумма возможного срочного изъятия денежных активов	Повышение эффективности текущей деятельности организации

Продолжение прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
			– коэффициент оборачиваемости оборотных средств		
6.4	Расходы (затраты)	–	– Объем расходов, связанных с производством; – рентабельность производства; – объем расходов, связанных с реализацией продукции; – объем расходов по основной деятельности; – рентабельность основной деятельности	– Объем постоянных и переменных расходов; – маржинальный доход по продуктам; – доля покрытия переменных расходов по продуктам; – критический объем продаж; – запас финансовой прочности; – эффект операционного рычага	Обеспечение экономичности использования ресурсов организации и максимизации отдачи от них
6.5	Прибыль	–	– Прибыль от продаж; – внереализационная прибыль; – чистая прибыль; – чистая прибыль, остающаяся в распоряжении; – нераспределенная прибыль;	– Критический объем продаж; – покрытие расходов по продуктам (относительный маржинальный доход); – эффект операционного рычага, эффект финансового рычага, стоимость организации	Обеспечение максимизации прибыли и рентабельности организации

Продолжение прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
			– рентабельность основной деятельности; – рентабельность внеереализационной деятельности		
6.6	Денежные потоки	–	– Величина входящих денежных потоков; – величина исходящих денежных потоков; – результирующий денежный поток от основной деятельности; – результирующий денежный поток от инвестиционной деятельности; – результирующий денежный поток от финансовой деятельности; – сальдо накопительное; – коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия); – коэффициент быстрой (срочной) ликвидности;	– Ликвидный денежный поток; – чистая кредитная позиция; – коэффициенты инкассирования	Обеспечение требуемого уровня ликвидности и платежеспособности

Окончание прил. 3

№ п/п	Объекты управления организацией по функциональным областям	Инструменты управления организацией по функциональным областям			Цель управления организацией по функциональным областям
		Организационно-экономические инструменты (показатели)	Финансовые инструменты (показатели)		
			Стандартные, определяемые по бухгалтерской отчетности	Дополнительные, определяемые по управленческой отчетности	
			– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; – коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты финансового консультирования в организации	5
1.1. Управленческое консультирование: подходы к сущности и назначение	5
1.2. Финансовое консультирование в организации: содержание и характеристика.....	16
1.3. Финансовое консультирование как информационно-методическое обеспечение процесса принятия финансовых решений при управлении финансами организации	26
Глава 2. Концепция внедрения финансового консультирования в организацию в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.....	39
2.1. Согласование интересов заинтересованных лиц и организации в процессе управления ее финансами.....	39
2.2. Роль финансового консультирования в процессе трансформации финансовой политики организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.....	54
2.3. Финансово-экономическая оценка системы внутрихозяйственного управления	72
Глава 3. Методологические основы организации процесса финансового консультирования в организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.....	89
3.1. Методологические аспекты финансового консультирования как внутреннего бизнес-партнера процесса управления финансами организации по уровням управления.....	89
3.2. Методика оценки финансового состояния организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды...144	
3.3. Методика финансового консультирования в процессе управления организацией	155
Заключение	164
Библиографический список	166
Приложения	174

Научное издание

**Пионткевич Надежда Сергеевна,
Юзович Лариса Ивановна**

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Редактор и корректор *И. П. Зорина*
Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 36. Подписано в печать 26.05.2021.

Формат 70 × 100/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 9,1. Усл. печ. л. 15,6. Печ. л. 12,0. Заказ 261. Тираж 500 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета

