

## Особенности работы службы внутреннего контроля на кабельном предприятии в период кризиса

Ю.В. Старцева



*Ю.В. Старцева — начальник службы внутреннего контроля на ОАО «Рыбинский кабельный завод». Высшее экономическое образование, специализации — «Управление затратами. Бюджетирование. Контроллинг» 2006 г., «Методическое обеспечение деятельности внутреннего аудита» 2007 г., автор Интеллектуального продукта «Использование коэффициента прироста в системе контроллинга на предприятии кабельной промышленности» 2007 г.*

В период «нормального» развития бизнеса управленческая система работает на достижение стратегических целей развития долгосрочного периода и максимизацию прибыли в краткосрочном периоде.

В период кризиса целью долгосрочного периода является достижение финансовой стабильности, а в краткосрочном периоде — максимизация мер, направленных на экономию денежных средств. В узком смысле под экономией средств может подразумеваться сокращение бюджета. Яркими примерами сокращения бюджета являются, скажем, отказ от корпоративных праздников, расходов на маркетинг, предоставление неоплачиваемых отпусков, перевод сотрудников на сокращенную трудовую неделю.

В широком смысле экономия денежных средств подразумевает оптимизацию затрат. Это системная работа и более длительный процесс, требующий всестороннего анализа деятельности предприятия, определения цепочки взаимосвязанных процессов воспроизводства материальных ценностей, выявления «узких мест» и «черных дыр» ( журнал Office Magazine).

По словам проф. Грязновой А.Г.: «Управление в кризис нацелено на мобилизацию внутренних ресурсов, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета...».

В связи с этим и изменяются направления работы СВК (службы внутреннего контроля). СВК создается на предприятии для осуществления внутреннего контроля и содействия органам управления предприятия в обеспечении эффективного функционирования предприятия.

В период «нормального» развития бизнеса СВК проверяет в плановом порядке соблюдение всеми сотрудниками предприятия своих служебных обязанностей, в том числе и по осуществлению мероприятий по системе внутреннего контроля. Проводит оценку деятельности структур предприятия и его работников по минимизации рисков, возникающих в процессе хозяйствования. Выявляет положительные моменты, способствующие повышению эффективности бизнеса.

В период «нормального» развития и планомерного роста СВК основное внимание уделяет цехам основного производства. При этом рассматривает вопросы организации, учета выпуска ГП в свете эффективного производства, прироста прибыли, рынков сбыта; необходимости и адекватности введения новых технологий, качества управления.

Например: осуществляет контроль за мероприятиями по минимизации убытков, по следующей ориентировочной схеме:

1. Выявить источники убытков.

2. Определить величину убытков, ранжировав по степени влияния на бизнес.

3. Сравнить с подобными показателями прошлого периода.

4. Анализ путей устранения убытков: не превышают ли затраты на устранение убытков размеры самих убытков, использована ли возможность превращения убытков в прибыль, распределение убытков во времени и пространстве и т.д.

В период кризиса СВК содействует проведению антикризисных мероприятий, переключая свое основное внимание на цеха вспомогательного производства и служб управления.

Задача усложняется еще и тем, что если в период расцвета и планомерного роста стратегия бизнеса была направлена «вперед» на развитие производства и СВК при этом рассматривала рискотклонений в плане увеличения заказов, стоимости основных материалов и т.д. (Свидетельство на интеллектуальный продукт «Использование коэффициента прироста в системе контроллинга на предприятиях кабельной промышленности» №73200700027 от 11 апреля 2007 г. авторы- Старцева Ю.В. и Старцев Д.В.), то в период кризиса рассматривается риск для предприятия со стороны шага «назад» — уменьшения заказов, снижения цены основных материалов и т.д. Поэтому коэффициенты прироста или коэффициенты отклонений имеют обратную величину.

Рассмотрим несколько примеров участия СВК в проведении антикризисной политики на предприятии.

Как правило, в период кризиса в первую очередь проводятся мероприятия по устранению неплатежеспособности бизнеса реализацией «лишних» активов предприятия. При этом деятельность СВК направлена на:

1. Осуществление контроля за дебиторской и кредиторской задолженностью по всем службам (снабжение, сбыт, вспомогательное производство, управление; т.е. по всем тем службам, которые занимаются договорной работой с контрагентами) в режиме постоянного мониторинга. Особую ценность при этом будут иметь коэффициенты прироста, отрицательного прироста или де прироста.

2. Контроль за движением складов готовой продукции, «неликвидов», сырья. В комментариях, пожалуй, можно сказать только одно, что при падающей цене на металл для кабельных заводов очень чувствительным становится даже минимальный переизбыток сырья на складе.

3. Контроль за сокращением инвестиционных проектов. Как правило, в период кризиса происходит остановка всех инвестиционных проектов. Общеизвестна аксиома бизнеса, что сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса — верный путь к банкротству. Однако, исходя из стратегии предприятия, если инвестиционные проекты, расходы на которые на текущий момент не оправдывают себя, но есть гарантия, что именно эти расходы являются основой для будущих доходов, то от них не стоит отказываться.

4. Контроль при сокращении и (или) реорганизации вспомогательных служб и объектов производства не прямого назначения. Важнейшая задача при этом для СВК стоит в том, чтобы отследить соблюдение правила максимального сокращения при минимальном ущербе для основного производства. Здесь приемлемо применить закон Паретта и сочетание ABC-анализа с XYZ-анализом, которые СВК использует и период «нормального» развития бизнеса. Только опять же применяемые коэффициенты в данных методах следует рассматривать зеркально. Т.е. по закону Паррета в первую очередь к сокращению и (или) реорганизации будут подвержены те структурные подразделения, которые при 80% затрат на них приносят 20% эффекта или, в обратной системе координат, при сокращении 80% структуры подразделения нанесет не более 20% ущерба бизнесу.

Во вторую очередь в период кризиса проводятся мероприятия по финансовой устойчивости предприятия, которые заключаются в максимально быстром и радикальном снижении неэффективных расходов.

Одним из таких мероприятий является оптимизация численности работников и организации труда.

Деятельность СВК направлена на:

1. Контроль за осуществлением мероприятий по оптимизации численности работников предприятия.

В период «нормального» развития на многих предприятиях имеется небольшой избыток численности персонала, рассчитанный на перспективу развития, будущее инвестиционных проектов. В период кризиса сокращение персонала становится необходимостью, а это всегда нелегко. К примеру, на основном производстве работников можно сокращать в соответствии с уменьшаемым объемом переработки. Персонал вспомогательных подразделений и управления на первый взгляд таких четких критериев не имеет. Скажем так, охраняемая

службой безопасности территория предприятия не зависит от объема выпуска, а таким службам как кадровой и юридической в период кризиса объем работы только увеличивается, а не уменьшается. Поэтому прямолинейные действия по оптимизации численности работников предприятия могут иметь негативные последствия. Вместе с тем экономия фонда оплаты труда при ее продуманном проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. При проведении мероприятий по экономии фонда оплаты труда, роль СВК состоит в контроле за соблюдением баланса самодостаточности между максимально возможной оптимизацией численности работников и минимальном ущербе для бизнеса.

2. В период кризиса особенно актуальным становится вопрос контроля за качеством управления, четкости и точности исполнения приказов.

СВК надлежит обращать внимание не только на количество сокращаемых работников, но и на качественные характеристики последних, т.е. их профессиональное мастерство. Однако следует просматривать качественные характеристики и оставшихся работников предприятия. Здесь так же применим метод ABC- анализа.

Если в период «нормального» развития бизнеса СВК основное внимание обращала на производительность труда основных рабочих, то в период кризиса основное внимание переключается на эффективность функционирования управленческого аппарата, подразделений вспомогательного производства. Как сказал Дж. Герберт: «Трое, помогающие друг другу, могут нести груз за шестерых». Следует сказать, что особняком стоят такие службы, как планово-экономическая, бухгалтерия, юридическая, кадровая, безопасности. Для СВК эти подразделения являются с одной стороны помощниками, а с другой предметом внимания. Особенно в период кризиса этим службам приходится строить свою работу оперативно, очень гибко и в кратчайшие сроки. Поэтому могут возникнуть ошибки и просчеты, обусловленные не только человеческим фактором, но и новыми условиями труда, новыми подходами и методиками.

## Заключение

СВК создается на предприятии для осуществления внутреннего контроля и содействия органам управления предприятия в обеспечении эффективного функционирования предприятия. В период кризиса, когда на предприятии проводятся

мероприятия направленные на экономию денежных средств и достижения финансовой стабильности, работа СВК направлена на содействие органам управления предприятия в осуществлении антикризисных мер. При этом используемые СВК в период «нормального» развития бизнеса методики ABC-анализа, XYZ-анализа и коэффициентов прироста следует рассматривать зеркально.

В отличие от периода «нормального» развития, когда внимание СВК в основном обращено на цеха основного производства, в период кризиса объектом основного внимания для СВК становятся цеха вспомогательного производства и служб управления. При этом деятельность СВК направлена на контроль за:

1. Дебиторской и кредиторской задолженностью.
  2. Движением складов готовой продукции, «неликвидов», сырья.
  3. Сокращением инвестиционных проектов.
  4. Сокращением и (или) реорганизацией вспомогательных служб и объектов производства не прямого назначения.
  5. Оптимизацией численности работников предприятия.
  6. Организацией труда и качеством управления.
- В период кризиса претерпевают изменения подходы, методики и условия труда службы внутреннего контроля. Перед СВК стоят иные, новые задачи, правильное понимание сути которых жизненно важно для бизнеса.

Таким образом, служба внутреннего контроля в период кризиса по-прежнему, выполняет свое основное предназначение — содействие органам управления предприятия в обеспечении эффективного функционирования бизнеса.

*Ю.В. Старцева — начальник службы внутреннего контроля на ОАО «Рыбинский кабельный завод».*

## Литература

1. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителя. — М.: Институт контроллинга, 2006. — С. 194.
2. Harvard Business Review. Управление в условиях неопределенности. — Альпина бизнес Букс, 2006. — С. 210.
3. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринбургский Ю.Ю., Иванушко П.Н. — Управление рисками фирмы. — М.: «Финансы и статистика», 2006. С. 396.
4. Бартон Т.Л., Шенкир У.Г., Уокер П.Л. Риск-менеджмент. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. — С. 206.