

УДК 657.6

В. Д. Андреев

Сочинский государственный университет, Сочи, e-mail: andreev_2003@rambler.ru

Т. Г. Борисова

Сочинский государственный университет, Сочи, e-mail: tatyana-borisova@bk.ru

АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА РИСКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТУРИЗМЕ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ

Ключевые слова: управленческие решения, управленческий риск; эффективность управленческих решений; оценка процесса принятия решений; стандарты управления рисками; снижение управленческих рисков.

В статье рассматриваются причины управленческих рисков и оплошности в принятии управленческих решений, обосновывается необходимость их аудиторской проверки. Обосновывается предмет аудита управленческих решений, связанный с оказанием туристских услуг. Характеризуется сущность управленческих рисков и требования к управленческим решениям. Дается классификация управленческих рисков на уровне принятия стратегических и тактических решений. Приводится сравнительный анализ современных методов исчисления эффективности управленческих решений, основанных на определении экономических показателей, достижении конечных результатов и целей. Разработана методика проверки соблюдения в исследуемых туристских организациях процесса принятия решений и этапов управленческих процедур, рекомендации по улучшению менеджмента риска. Сформулированы рекомендации по составлению программы управления рисками, направленной на эффективное и непрерывное управление рисками, и являющейся ключевым инструментом повышения эффективности бизнес-процессов. Обоснована необходимость внедрения стандартов для целей, идентификации и эффективных методов воздействия на риски туристской организации, планирования и принятия управленческих решений, устранения или минимизации потерь. Вносятся предложения по выбору критериев оценки эффективности управления рисками по основным компонентам управленческой деятельности и подчеркиваются их достоинства. Детально разбирается группа показателей комплексной оценки эффективности принятия управленческих решений, и вносятся предложения по оптимизации процедур контроля рисков, актуализации их критериев и документированию.

V. D. Andreev

Sochi State University, Sochi, e-mail: andreev_2003@rambler.ru

T. G. Borisova

Sochi State University, Sochi, e-mail: tatyana-borisova@bk.ru

RISK AUDITING OF MANAGEMENT DECISIONS IN TOURISM AND DEVELOPMENT OF ITS REDUCTION MEASURES

Keywords: management decisions, risk management, the effectiveness of management decisions; evaluation of decision-making; risk management standards; reduction of management risks.

The article discusses the reasons for management risks and missteps in making management decisions, justifies the need for their audit. The subject of auditing management decisions related to tourism services is justified. The essence of management risks and requirements for management decisions are described. Management risks are classified at the strategic and tactical decision-making level. A comparative analysis of modern methods for calculating the effectiveness of management decisions based on the definition of economic indicators, achievement of final results and goals is provided. A methodology has been developed to verify compliance in the tourist organizations under study with the decision-making process and stages of management procedures, recommendations for improving risk management. Recommendations are made for developing a risk management program aimed at effective and continuous risk management and is a key tool for improving the efficiency of business processes. The need to implement standards for the purpose, identification and effective methods of influencing the risks of a tourism organization, planning and making management decisions, eliminating or minimizing losses is justified. Proposals are made for the selection of criteria for assessing the effectiveness of risk management for the main components of management activities and their merits are emphasized. A group of indicators for integrated evaluation of management decision-making effectiveness is reviewed in detail, and proposals are made to optimize risk control procedures, update their criteria and document.

Введение

Управленческая деятельность связана с различными вариантами принятия решений, а, следовательно, вероятностью возникновения неблагоприятных результатов, связанных с рисками. Поэтому специалисты в туризме, принимающие и реализующие решения, должны обладать умениями уменьшить появления рисков, или локализовать их негативные последствия.

Без осуществления аудита невозможно оценить эффективность и качество управленческих решений, повысить ответственность, прозрачность и подотчетность в деятельности руководства.

Однако, при принятии решений, нередко, допускаются оплошности: принятие решений в условиях неопределенности и недостатка информации, под влиянием эмоциональных порывов и аффекта; пренебрежение системным и комплексным подходом к учету действия совокупности факторов; немотивированный выбор стратегических решений из множества возможных; принятие решения без учета возможности возникновения риска и предотвращения его последствий.

Риски также возникают из-за спешки и неглубокого экономического изучения варианта действий; использования неполных и недостоверных данных; принятия компромиссных решений, не принимая в расчет истинное положение дел и др.

Все это вызывает необходимость выяснения сущности рисков управленческих решений, их выявления и классификации, анализа причин возникновения, разработки методов проверки и оценки, реализации мероприятий по снижению ущерба от рисков. И здесь, первостепенную роль играет аудит.

Целью исследования является разработка программы и алгоритма проверки рисков управленческих решений в туризме, выбор показателей и оценка эффективности управления рисками, создание оптимальных процедур по выявлению и воздействию на риски, а также мероприятий по их снижению.

Материалы и методы исследования

В исследовании учитывались материалы официальных сайтов Ростуризма и ВТО, международные стандарты аудита и менеджмента, исследовательские статьи и информация из журналов. Проводилась систематизация и классификация материала. Разрабатывались критерии и алгоритм оценки

эффективности принятия управленческих решений, мероприятия по снижению рисков.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ действующей практики свидетельствует о том, чтобы осуществить проверку и оценку управленческой деятельности аудитору необходимо иметь представление об управленческом риске [7].

При этом, как нам представляется, необходимо исходить из того, что управленческая деятельность осуществляется в ситуации неопределенности и связана недостаточностью информации, необходимостью выбора менеджерами альтернативных решений, а также высокой вероятностью неблагоприятных условий реализации. В связи с этим возникает управленческий риск, суть которого заключается в том, что руководитель принимает на себя ответственность за разработку и реализацию управленческого решения без полной гарантии в его положительном результате. Управленческие риски (далее УР) являются частью совокупных рисков туристских фирм и представляют собой набор управленческих ситуаций и решений, возникших в процессе их реализации или спустя некоторое время.

Управленческий риск зависит от компетентности руководителя и рассматривается аудитором по всей цепочке выбора, разработки и его реализации [14].

Предметом аудита управленческих решений могут быть возможные риски, связанные с оказанием туристских услуг, построением структуры управления, выполнением договорных обязательств, использованием оборотных и внеоборотных активов туристской организации, эффективностью работы персонала и др.

Профессионализм работников и последствия риска определяются аудитором по всей цепочке выполнения решений: разработка – выбор – организация работы – исполнение принятого решения [8].

Однако при рассмотрении рисков в сфере управления аудитору целесообразно, на наш взгляд, подразделять их на две группы:

- на уровне принятия стратегических решений: неверный выбор задач организации; переоценка предполагаемого потенциала предприятия; необоснованный прогноз развития общеэкономической ситуации в стране; повышенная оценка ресурсных возможностей турфирмы и т.п.

- на уровне принятия тактических решений: утрата содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому; расхождение между тактическими и стратегическими решениями.

Поэтому, аудитору важно выяснить, как в туристской организации относятся к выполнению требований, предъявляемых к управленческим решениям (обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.).

Наряду с этим необходимо принимать к сведению, что решения должны приносить разного рода выгоду, заключающуюся в получении прибыли, сокращении времени на проведение работ, или исполнении принятых норм и стандартов.

В то же время следует принимать в расчет, что при разработке управленческих решений должна выделяться на первый план организационная, экономическая и социальная эффективность [9]. Для аудитора особое значение имеет определение количественно рассчитываемой и управляемой экономической эффективности, которая выражается такими показателями как экономичность, производительность, прибыльность.

В связи с этим аудитору следует обратить внимание на то, как в организации осуществляется контроль эффективности исполнения управленческих решений, который должен осуществляться путем фиксации результатов проведенных мероприятий, анализа отчетной документации, деловых совещаний, корректировки планов, анализа показателей деятельности служб, мотивирования за участие в разработке решений.

На основании данных отчетности необходимо производить анализ и рассчитывать, например, динамику реализации, долю рынка, производительность труда, расчет коэффициентов.

Одновременно с этим следует принимать во внимание, что существуют различные методы исчисления эффективности управленческих решений [12]:

1. Косвенный метод, основанный на сравнении различных вариантов экономических показателей конечной продукции;
2. Метод по конечным результатам, связанный с расчетом эффективности деятельности организации в целом и её отдельных составляющих (видов);

3. Метод связан с оценкой эффекта от управленческого решения при достижении целей, связанных с реализацией временных, ресурсных, финансовых и других стандартов или параметров.

Также аудитору важно установить соблюдение *процесса принятия решений* этапов процедур, в частности, таких как: оценка проблемной ситуации, постановка цели, разработка возможных альтернатив, выбор оптимального варианта решения проблемы, организация и контроль исполнения принятого решения [10].

При этом обращается внимание на обоснованность и правильность использования тех или иных методов принятия решений, которыми могут быть: декомпозиция, диагностика, экспериментальные оценки, метод «дельфи», метод «мозговой атаки», имитационное моделирование, линейное программирование, метод теории вероятности, метод теории игр, метод аналогий и др.

Таким образом, исходя из требований к управленческим решениям и опыта аудиторской деятельности, можно сформулировать некоторые результаты, направленные на совершенствование методики аудита этого процесса.

Исследование свидетельствует о том, что при изучении практики управленческой деятельности в туризме аудитору необходимо принимать к сведению, что риск управленческих решений в туризме представляет собой набор стратегий, методов и приемов для целей сокращения допустимых отрицательных последствий на результаты отдельных бизнес- процессов [13].

При этом аудитор должен выяснить имеются ли в организации признаки улучшения менеджмента риска, которыми могут быть: годовой пересмотр деятельности и установление целей на следующий год, разработка должностных инструкций для ответственных за риски, использование риск – менеджмента при принятии ключевых решений. И особо важно установить полноту интеграции риск-менеджмента в структуру руководства организации, постоянство обмена информацией с внешними и внутренними заинтересованными сторонами.

Также акцентируется внимание на наличии программы управления рисками, так как она является ключевым инструментом повышения эффективности бизнес-процессов [15].

В ней должно быть определено отношение туристской организации к рискам и сформулировано четкое распределение ответственности и полномочий между всеми структурными подразделениями, выполнение необходимых процедур управления рисками на всех уровнях. Необходимо, чтобы решения по управлению рисками соответствовали стратегическим целям и задачам туристской фирмы и при этом обоснованно распределялись мероприятия по выявлению рисков и функции контроля за рискованными ситуациями.

При этом разработанный механизм программы должен быть направлен на эффективное и непрерывное управление рисками.

Программа управления рисками, как нам представляется, должна определять функцию риск-менеджмента в организации, его цели и задачи, соответствие действующему законодательству, предусматривать набор методов и технологий управления рисками для использования на различных этапах бизнес-процессов.

Аудитору необходимо принимать во внимание, что успех реализации программы управления рисками в туристской организации зависит от различных факторов, например, понимания проблем и поддержки программы руководством организации, распределения зон ответственности внутри организации, обучения персонала и повышения уровня его сознательности.

Следует установить, какие в организации проводятся мероприятия по управлению, контролю и предупреждению рисков. В частности, это должно проявляться: в поощрении выявления рисков; определении приоритетных рисков и их декриминализации; оценке вероятности возникновения и тяжести воздействия каждого идентифицированного риска; определении действий по снижению или нейтрализации влияния рисков; производстве и распространении достоверной и своевременной информации; поддержании взаимосвязи между заинтересованными сторонами программы.

Особое внимание необходимо обращать на внедрение в организации стандартов в области управления рисками в целях составления реестров рисков (ГОСТ Р 51901.21-2012), применения методов их выявления и контроля бизнес-процессов (ИСО 19011:2018), снижения рисков.

Применение стандартов дает возможность достигать поставленных целей, иден-

тифицировать и воздействовать на риски организации, создавать надежную основу для планирования и принятия управленческих решений, эффективно распределять и использовать ресурсы для воздействия на риск, повышать функциональную эффективность и результативность, устранять или сводить к минимуму потери.

Необходимо констатировать, что стандарты могут применяться в течение всего жизненного цикла организации и для широкого спектра деятельности, включая стратегии и решения, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы, к любому виду риска.

Исследования аудиторской практики также подтверждают, что необходимо использование эффективных приемов воздействия на риск в целях его снижения. К ним, по нашему мнению, могут быть отнесены: отступление от деятельности, содержащей определенный риск; принятие ответственности за риск с последующей его компенсацией, распространение риска среди реальных участников бизнеса; реализация или переуступка ответственности за риск другому лицу; расширение разнообразия бизнес-процессов; выявление дополнительной информации об условиях принятия решения, ограничение расходов, страхование.

Важным направлением аудиторской проверки, как показывает исследование, должна являться оценка эффективности управления рисками. Оно заключается в изучении восьми компонентов управления рисками: внутренняя среда; постановка целей; установление потенциальных событий; анализ и оценка рисков; реагирование на риски; осуществление контрольных процедур; информация и коммуникация; проведение мониторинга [5].

В связи с этим аудитору нужно оценить присутствие всех компонентов и эффективность их функционирования, установить риск находился ли риск в рамках риска-аппетита туристской организации [5].

Однако, для этого, исходя из лучшего мирового опыта и отечественной практики, необходима разработка критериев оценки эффективности процедур в системе управления рисками [1, 11].

Основные мерилы оценки эффективности этих процедур, по нашему мнению, можно представить в таблице 1.

Критерии оценки эффективности основных процедур управления рисками

Процедуры управления рисками	Основные критерии оценки изучаемых процедур
1.Выявление и идентификация рисков	1.1.В организации сформирован реестр выявления и классификации рисков на всех её уровнях. 1.2.В субъекте назначены сотрудники ответственные за управление рисками 1.3. Определены внешние и внутренние факторы, влияющие на управление рисками и пороговый уровень рисков 1.4. Существуют действенные инструменты корректировки реестров рисков при возникновении различных ситуаций в деятельности организации 1.5. Определен порядок идентификации и описания рисков 1.6.Источники рисков и их последствия доводятся до сведения заинтересованных лиц
2.Осуществление контрольных действий	2.1. Предварительное обследование организации, включающее осмотр, опрос, получение письменных объяснений, истребование документов в целях выяснения управления рисками 2.2. Выборочная документальная проверка бизнес-процессов организации с возможными повышенными рисками 2.3. Экспертиза соблюдения владельцами рисков обязательных нормативных требований, связанных с предотвращением рисков 2.4. Тестирование эффективности системы внутреннего контроля в части предупреждения возможных рисков 2.5. Повторная проверка выполнения качества отдельных функций внутреннего контроля и аудита организации 2.6. Систематизация информации о рисках и их последствиях, разработка рекомендаций
3. Оценка управления рисками	3.1. В организации утвержден регламент процесса оценки рисков на всех уровнях 3.2. Оценка рисков учитывает причины, источники и последствия их возникновения 3.3. При оценке рисков принимаются во внимание тактические и стратегические решения по управлению 3.4. В процессе оценки рисков участвуют руководство и владельцы рисков 3.5. При оценке рисков с учетом их возникновения используются количественные и качественные методы анализа 3.6. Процедуры анализа, контроля и оценки рисков интегрированы в систему управления 3.7. Сформирована и внедрена единая система документирования рисков, составления реестров и отчетности 3.8.Оценка рисков осуществляется исходя из их критериев, приоритетности и необходимости минимизации
3.Реагирование на риски	4.1. В организации существует стратегия и план по реагированию на риски в соответствии с их серьёзностью 4.2. Организация использует соответствующие методы по реагированию на риски и устранения последствий от их реализации 4.3. Администрация выделяет необходимые ресурсы для обеспечения мер по снижению рисков не превышающие размера ущерба от них 4.4 Действия по реагированию на риски своевременны, реалистичны и экономически эффективны 4.5. Владельцы рисков осуществляют контроль за ними в соответствии с обязанностями и полномочиями 4.6.Соблюдение требований отчетности о рисках в части уровня рисков и масштабов деятельности организации, исполнению планов и определению остаточного риска
4. Мониторинг системы управления рисками	4.1. Владельцы рисков в соответствии с планом осуществляют их текущий мониторинг и отслеживают внедрение мероприятий по снижению рисков 4.2. Своевременно и непрерывно осуществляется проверка операций по реагированию на риски, и принимаются меры по устранению причин рисков 4.3. Оценивается эффективность мероприятий по минимизации рисков на всех этапах управления и доводится до сведения руководства 4.4. Разработаны процедуры мониторинга в отношении пересмотра структуры и процесса риск менеджмента, контроля риска 4.5. Отслеживаются тенденции возникновения новых рисков и разрабатываются инструменты их предотвращения 4.6.Результаты мониторинга рисков задокументированы и соответствующим образом зарегистрированы на внешнем и внутреннем уровнях для пересмотра инфраструктуры риск-менеджмента

Процедуры управления рисками	Основные критерии оценки изучаемых процедур
5. Информация и коммуникация	5.1. Определены информационные потоки и процессы принятия решений 5.2. Установлены формы и содержание контрактных отношений. 5.3. Разработаны и применяются планы обмена информацией с внешними заинтересованными сторонами. 5.4 Обеспечение обратной связи и отчетности об обмене информацией, использование процессов консультирования с внутренними заинтересованными сторонами. 5.5 Разработка информации и планов о методах и вариантах воздействия на риск

Достоинством предлагаемых критериев оценки эффективности управления рисками является то, что они позволяют оптимизировать принятие управленческих решений, объективно оценить вклад руководства и владельцев рисков в их выявление и снижение, обеспечить обратные связи с заинтересованными лицами, проанализировать плюсы и недостатки в управленческой деятельности.

В развитие критериев оценки эффективности управления рисками считаем необходимым использование показателей эффективности управленческих решений, совокупность данных о которых должна свидетельствовать, о достижениях целей туристской организации, получении определенных результатов в ее деятельности и росте конкурентоспособности.

На наш взгляд, с учетом мнений специалистов целесообразно выделить несколько основных групп показателей успешной туристской организации: показатели конкурентоспособности; показатели качества и результативности труда; показатели социальной эффективности; показатели качества работы организации [6].

Эти данные уместно использовать в процессе аудита. Рассмотрим их более детально в таблице 2.

Таким образом, обеспечивается комплексная оценка туристской организации, складывающаяся из эффективности управленческих решений в области конкурентоспособности, результативности труда, уровня обеспечения социальных вопросов и качества обслуживания туристов.

По результатам анализа показателей вносятся предложения по оптимизации перечня контрольных процедур, разработке и доведению процедур по рискам до ключевых сотрудников, изменению порядка назначения ответственных за документирование

отражения рисков, унификации регламентов по управлению отдельными видами рисков, созданию перечня внешних и внутренних источников рисков, пересмотр и актуализация критериев риска и др.

Заключение

В исследовании раскрыта сущность, причины и классификация управленческих рисков, роль информационной базы о них. Выработаны критерии и показатели для анализа эффективности управленческих решений в процессе аудиторской проверки.

Рекомендовано использование стандартов и приемов риск-менеджмента, а также программы для выявления и воздействия на управленческие риски.

Осуществлена систематизация знаний об управленческих решениях. Причем, установлено, что управленческие решения – это деятельность по преодолению неопределенности в условиях выбора альтернатив при условии возможности количественной и качественной оценки вероятности достижения поставленных целей. Для этого разработан алгоритм процедур проверки с целью снижения рисков при принятии управленческих решений.

В завершении важно подчеркнуть, что для успешного воплощения в жизнь принимаемых решений туристская организация должна иметь инструменты их осуществления, включающие: разработку программы реализации, руководство исполнением, контроль претворения в жизнь, оценку результатов.

Порой эффект от реализации управленческого решения не соответствует ожидаемым целям, поэтому аудиторы должны иметь постоянное стремление к максимизации этого эффекта посредством конструктивных советов и предложений.

Показатели эффективности принятия управленческих решений туристской организации

Группы показателей	Содержание показателей
1. Показатели конкурентоспособности туристической организации	<ul style="list-style-type: none"> - доля рынка относительно конкурентов; - использование марочного капитала для получения дополнительной стоимости; - проведение наилучшей ценовой стратегии для продажи турпродукта; - использование совокупности свойств тура услуг для удовлетворения предполагаемых потребностей туристов; - широта выбора турпродуктов; - уровень сервисного обслуживания; - использование современных средств продвижения турпродуктов, способствующих увеличению объема реализации и доходности организации; - степень использования ресурсов для целей туристской деятельности.
2. Показатели результативности труда	<ul style="list-style-type: none"> - компетентность персонала, позволяющая успешно решать профессиональные задачи в сфере туризма; - качество работы труда в сравнении с трудозатратами; - установление критериев результатов труда; - вклад каждого работника в конечные результаты работы; - использование методов морального и материального стимулирования труда персонала; - эффективность использования фонда оплаты труда; - развитие непрерывного обучения персонала для усвоения знаний, умений и навыков в сфере туризма; - соблюдение уровня исполнительской дисциплины в части оперативности, своевременности и результативности; - выполнение плановых показателей в сравнении с фактическими значениями и установленными контрольными точками.
3. Показатели социальной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> - показатель текучести персонала и контроль за его снижением; - формирование и состояние социально-психологического климата в коллективе туристской организации; - формирование и управление организационной культуры, ориентированной на туриста; - соблюдение общности целей работниками и должного уровня корпоративной приверженности в туристской организации; - профессионализм и компетентность общения с клиентами; - соблюдение стандартов и навыков общения, направленных на необходимость путешествий и отдыха; - использование навыков современных информационных систем и информационных технологий в работе персонала.
4. Показатели качества работы организации и обслуживания туристов	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение государственных требований к разработке качественного туристского продукта; - соблюдение требований к качеству каждой отдельной туристской услуги (размещение, питание, доставка, экскурсии и пр.); - дифференциация услуг в соответствии с требованиями определенных сегментов обслуживания; - методы управления качеством предоставляемых услуг в туристской организации; - соблюдение гарантий и обязательств по заранее оплаченным услугам; - анимационное обслуживание туристов; - соблюдение показателей безопасности оказания туристских услуг; - выполнение политики в области качества, организации работы по качеству и функционирования системы качества; - оптимальное соотношение цены и качества туруслуг; - продуманность рекламных мероприятий в области качества турпродуктов и спектра дополнительных туруслуг.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
2. ГОСТ Р 51901.21-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения».
3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска».
4. ИСО 19011:2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».
5. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission «Управление рисками организаций. Интегрированная модель», 2004.
6. Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристских организациях // Корпоративный менеджмент. 2010. №6. С. 23-25.
7. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. СПб.: ИД «Питер», 2006. 413 с.
8. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. М.: Дело и сервис, 2005. 544 с.
9. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕС, 288 с.
10. Зюськин А.А. Оценка эффективности управленческих решений: монография. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 148 с.
11. Кутергина Г.В., Модорский А.В. Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками // Аудит и финансовый анализ. 2010. №3. С. 149-162.
12. Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009. 448 с.
13. Лифшиц А.С. Управленческие решения. М.: КноРус, 2015. 244 с.
14. Лысенко Д.В. Оценка эффективности управленческих решений // Аудит и налогообложение. 2012. № 9. С. 24-26.
15. Рыгаловский Д.М. Управление рисками на предприятии: методический и организационный аспекты // Современные технологии управления. 2016. №12 (72). [Электронный документ]. URL: <https://sovman.ru/article/7203/> (дата обращения: 12.02.2020).