

УДК 657.6

М.И. Ерыкалин

ООО «ЭТСЕРЧ», Москва, email: hello@atsearch.ru

ПОСТРОЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: контрольно-аналитическая система, внутренняя система контроля, контроллинг, система показателей, управленческий аппарат, управленческие решения, бизнес-процессы, мониторинг.

В рамках успешного функционирования бизнеса система внутреннего контроля должна обеспечивать предприятие всеми необходимыми элементами контроля, которые позволят ей осуществлять корректировку своей деятельности, с целью достижения экономической эффективности. Контрольно-аналитическая система позволяет организации своевременно проводить анализ и мониторинг своей деятельности с помощью основных инструментов данной системы, которые позволят ее оценить в определённый момент времени. Деятельность любой системы подвержена корректировке, ввиду изменчивости различных факторов, которые на нее влияют, поэтому контрольно-аналитическая система как и любая другая подвержена изменениям, в том числе и ввиду научно-технического прогресса, который способен максимизировать ее положительные свойства, в рамках предприятия, на котором она используется, именно поэтому организации должны постоянно развивать данную систему исходя из условий в данный момент времени и внедрять ее учитывая все влияющие на нее факторы, только в этом случае она позволит достичь поставленных задач.

M.I. Erykalin

LLC "ATSEARCH", Moscow, email: hello@atsearch.ru

BUILDING AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE CONTROL AND ANALYTICAL SYSTEM

Keywords: control and analytical system, internal control system, controlling, indicator system, management apparatus, management decisions, business processes, monitoring.

As part of the successful functioning of a business, the internal control system must provide the enterprise with all the necessary control elements that will allow it to adjust its activities in order to achieve economic efficiency. A control and analytical system allows an organization to timely analyze and monitor its activities using the main tools of this system, which will allow it to be assessed at a certain point in time. The activity of any system is subject to adjustment due to the variability of various factors that influence it, therefore the control and analytical system, like any other, is subject to change, including due to scientific and technological progress, which is capable of maximizing its positive properties, within the enterprise, at in which it is used, which is why organizations must constantly develop this system based on the conditions at a given time and implement it taking into account all the factors influencing it, only in this case will it achieve its goals.

Большое внимание на предприятии должно уделяться контрольно-аналитической работе, так как ее эффективность во многом определяет результат финансовой деятельности. Управленческий аппарат должен обеспечивать устойчивость и стабильность предприятия в рамках взаимодействия с контрольно-аналитической системой, инструменты которой должны обеспечивать предприятие всей необходимой информацией характеризующей ее деятельность, на основе этой информации в дальнейшем будут приниматься управленческие решения. Проблема

развития контрольно-аналитических систем является актуальной в настоящее время, так как ввиду изменчивости условий организация должна своевременно корректировать свою деятельность, чтобы быть привлекательной с точки зрения эффективности и соответственно иметь экономический рост. Научно-технический прогресс является в настоящее время главной движущей силой изменений, которые могут положительно повлиять на контрольно-аналитическую систему путем повышения качества и упрощения процессов, происходящих внутри нее.

Цель исследования

Цель исследования – проведение аналитических процедур процесса построения и реструктуризации контрольно-аналитических систем.

Материалы и методы исследований

В ходе исследования использованы формально-логический, системно-структурный методы, а также их комбинации в рамках рассматриваемой проблемы. Информационной базой исследования послужили различные научные публикации по исследуемой тематике, справочные и информационные издания.

Результаты и их обсуждение

Деятельность каждой организации происходит в пределах двух основных систем, а именно операционно-организационной и контрольно-аналитической, первая из которых в основном отвечает за процесс организации деятельности предприятия, а также за постановку и достижение поставленных задач, вторая же в свою очередь направлена на контроль и анализ деятельности предприятий путем проведения специфических мероприятий. Составными частями контрольно-аналитической системы будут являться:

- политика компании;
- исполнение бюджетов;
- составление и соблюдение инструкций;
- системы учета и отчетности;
- финансовый контроль и анализ.

Данные элементы направлены на достижение компанией поставленных целей путем контроля и анализа ее деятельности.

Контрольно-аналитическая система является синтезом контрольных и аналитических процедур, которые неразрывно связаны между собой, однако для получения полной картины о действии данной системы необходимо рассмотреть ее составные элементы по отдельности.

Говоря об особенностях организации контрольно-аналитической системы на предприятиях, стоит рассмотреть основные этапы контрольно-аналитической работы в данной сфере.

В рамках особенностей аналитической работы стоит выделить следующие аспекты.

1. Составление плана аналитической работы.

2. Подготовка материалов для анализа.

3. Предварительные оценки (характеристики).

4. Анализ причин динамических изменений и отклонений от базы.

5. Итоговая оценка и сводный подсчет резервов.

6. Контроль исполнения результатов (как в конечном итоге, как и каждый из этапов).

В рамках особенностей контрольной работы стоит выделить следующие аспекты.

1. Выработка стандартов и критериев – демонстрирует насколько слиты функции контроля и планирование.

Стандарты – определенные цели, которые поддаются измерению и основываются на процессе планирования.

2. Сопоставление с ними реальных результатов – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

3. Принятие необходимых коррективных действий – менеджер должен выбрать одну из 3х линий поведения: ничего не предпринимать, устранять отклонения, пересмотреть стандарты.

Организация контроля и анализа путем полученных в результате данных процедур данных позволит получить достоверную информацию о реальном положении в компании, а также принимать грамотные, своевременные управленческие и стратегические решения, которые будут напрямую влиять на эффективность деятельности компании.

На территории Российской Федерации предприятия в рамках своей экономической деятельности сталкиваются с рядом проблем, которые не позволяют ей достичь необходимого уровня экономического развития, который позволил бы им успешно функционировать. В рамках повышения эффективности организации, как правило, используют следующие мероприятия:

– выстраивание или корректирование эффективного взаимодействия между отделами предприятия;

– повышение эффективности методик управления предприятием;

– формирование или совершенствование стандартов работы на предприятии.

Данные мероприятия позволяют получить компании экономический рост, что в дальнейшем может способствовать повышению инвестиционной привлекательности организации.

Отсутствие постоянно развивающихся организаций в определенной сфере может повлиять на снижения качества товаров и услуг и общее развитие отрасли. Снижение уровня финансового положения и отсутствие платежеспособности организации внутри отрасли является следствием влияния определённых факторов, таких как:

- низкий уровень инвестиционной привлекательности отрасли;
- отсутствие грамотно выстроенной ассортиментной политики;
- отсутствие благоприятных условий для видения бизнеса внутри определенной отрасли или территории;
- отсутствие четко-выстроенной организационной структуры предприятия, в том числе и управленческого аппарата;
- отсутствие четкой системы управления материальными запасами и сырьем [1].

Решение проблем, обусловленных приведенными выше факторами, состоит в процессе изменения подходов формирования и функционирования бизнеса, с точки зрения синтеза инициативности работников и совершенствования контроля исполнительской составляющей бизнеса. Совершенствование организационной структуры предприятия является одним из наиболее эффективных способов борьбы с неблагоприятными факторами экономического развития предприятия.

Основная задача управленческого состава организации заключается в обеспечении достаточного уровня экономической эффективности, что будет обуславливать ее стабильность и успешность и позволит повлиять на развитие отрасли в целом.

Возможность предприятия решить проблему отсутствия экономического роста определяется способностью его управленческого аппарата обеспечить организацию эффективной системы мониторинга, которая будет отслеживать в реальном времени факторы, влияющие на экономическую эффективность, которые вовлечены в бизнес процессы

предприятия, а также обеспечить внутренний порядок работы предприятия, путем стандартизации и оценки эффективности рабочего процесса. Однако данные аспекты требуют к себе более пристального внимания, что подразумевает под собой вынесение данных задач под контроль специализированного подразделения в управленческой среде, которое будет полностью за это ответственно. Взаимодействие данного подразделения с предприятием будет происходить в рамках определённых бизнес-процессов, влияющих на эффективность организации. Встраивание подразделения в организационную структуру предприятия может осуществляться директорно, а именно ее деятельность будет направлена на функционирование предприятия в целом или на определенные аспекты, которые, по мнению руководства, нуждаются в совершенствовании. Появление в организации такого подразделения может повлиять на инвестиционную привлекательность организации, посредством грамотного представления положительных корректировок системы управления, привнесенных данными изменениями.

Совершенствование управленческого аппарата в рамках контрольно-аналитической системы может происходить путем разработки и внедрения специальных программ реструктурирования по принципу вертикально-интегрированной системы. Результатом данных преобразований может являться повышение экономической эффективности предприятия, в том числе благодаря оптимизации управления ресурсами.

Результаты данных преобразований представляют собой автоматизированную контрольно-аналитическую систему, которая будет основана на структурных изменениях управленческого аппарата и будет включать в себя программно-аппаратный комплекс, который позволит ей эффективно встраиваться в систему работы предприятия и совершенствовать его с точки зрения экономической эффективности.

Данная система будет отлаживаться с учетом исторических особенностей организации. Она позволит прогрессировать в сфере контроллинга, в том числе ввиду повышения качества до-

стоверности информации, которая будет обрабатываться и анализироваться сертифицированными в данной области сотрудниками, которые будут предоставлять лицам, принимающим решения, структурированную информацию, которая будет приниматься во внимание в рамках контрольно-аналитической системы.

Данные подразделения также должны будут разрабатывать и обеспечивать исполнение мероприятия по интеграции и адаптации данной системы, а также при необходимости прибегать к помощи отдела антикризисного управления в рамках реструктуризации управленческого аппарата [2].

Автоматизированная контрольно-аналитическая система направлена только на лиц, которые принимают решения, а ее основные задачи направлены на следующие аспекты:

- повышение управляемости предприятия, ввиду повышения показателей исполняемости;
- упрощение процедур мониторинга и повышение их эффективности;
- повышение качества информации, которая напрямую влияет на принятие управленческих решений;
- разгрузка ответственных лиц от ежедневных задач в рамках управления предприятиями [3].

Суть автоматизированной контрольно-аналитической системы заключается в присвоении каждому элементу финансовой системы уникального обозначения, по которому будет происходить мониторинг и приниматься решения. Также в рамках каждого этапа можно будет использовать мониторинг, что позволит снизить количество управленческих процедур и оптимизировать документооборот. Данная система позволит обеспечить предприятие следующим:

- оптимальной формализацией и стандартизацией управленческих процессов;
- мониторингом финансового состояния каждой единицы предприятия;
- своевременным обнаружением негативных факторов;
- визуальной картиной реального финансового состояния предприятия в определенный момент времени.

В рамках автоматизированной контрольно-аналитической системы формируется ряд элементов и ответственных лиц, которые принимают решения в рамках экономической эффективности:

- информация о схеме договорных связей;
- фактический и прогнозный финансовый профиль;
- фактический и расчетный график деятельности предприятия [4].

При принятии решения организации о внедрении автоматизированной контрольно-аналитической системы на ранних этапах по результатам ее деятельности организация может продолжить ее повсеместное внедрение, что позволит ей в дальнейшем успешно повысить эффективность своей деятельности. Однако стоит понимать, что процесс внедрения и реструктуризации управленческого аппарата достаточно долгий и трудоемкий процесс, ведь на внедрение может потребоваться около года, также необходимо ее постоянно корректировать ввиду специфики деятельности предприятия [5].

Однако процесс совершенствования контрольно-аналитической системы предприятия является уникальным и, как уже было сказано ранее, достаточно трудоемким процессом, поэтому для построения или реструктуризации данной системы необходимо разобраться в ее сущности в разрезе деятельности предприятия, деятельность которых является уникальной, что убирает фактор универсальности в процессе построения, однако ранние этапы данного процесса могут иметь общие черты.

Контрольно-аналитическая система включает в себя систему контроля, методическое обеспечение управления и контроллинг.

Контроль как элемент контрольно-аналитической системы обладает структурой различных процедур, в результате которых формируется информация для анализа и оценки эффективности деятельности предприятия, он также является важным инструментом руководства в рамках достижения поставленных целей и исполняет превентивную функцию.

Анализ как элемент контрольно-аналитической системы, в свою очередь, представляет собой инструмент, который позволяет провести оценку выполнения задач, сформированных управленческим аппаратом на основе данных полученных в результате контроля. Методика анализа направлена на оценку близости прогнозных и фактических показателей, характеризующих экономическую эффективность. В совокупности контроль и анализ образуют взаимосвязанную и целостную систему, которая в целом способна предоставить качественные данные о состоянии компании, что позволит судить о ее эффективности и экономическом росте.

Контроллинг является одним из современных концепций управления предприятием, его основной задачей является обеспечить координацию, интеграцию и адаптацию всей системы управления предприятием для успешного функционирования в долгосрочной перспективе.

Результат построения и внедрения контроллинга в рамках контрольно-аналитической системы позволяет организации обрести следующие этапы в рамках управленческой деятельности:

- поиск и построение структурных целей и возможностей их изменений ввиду определенных факторов;
- планирование, распределение зон ответственности и мотивацию ответственных лиц;
- контроль основных показателей;
- оценку и анализ результатов деятельности;
- определение корректирующих действий.

Контроллинг позволяет управленческому аппарату своевременно получать информацию о состоянии компании в определенный период времени для эффективности принятий необходимых управленческих решений, также играет немаловажную роль в поиске и отсеивании необходимой информации.

Как уже было сказано ранее, функция контроллинга может выноситься в отдельное подразделение внутри организации, которое будет ответственно за результаты его применения.

Одной из важнейших частей при построении или реструктуризации контрольно-аналитической системы пред-

приятия является разработка систем показателей, которые будут являться индикаторами успешности деятельности компании или к корректировке ее деятельности. Существует три основных уровня управления, в рамках которых разрабатываются системы показателей, на каждом из них системы могут отличаться [6].

Стратегический уровень управления подразумевает начальные этапы формирования деятельности предприятия, включая первичную разработку стратегий ведения бизнеса, которая будет являться основой ее дальнейшего существования. В рамках данного уровня показатели должны отражать процесс достижения поставленных целей и должны формироваться руководством совместно с подразделением, отвечающим за контроллинг. Система будет содержать небольшое количество показателей, характеризующих как бизнес в целом, так и ее стратегию.

Тактический уровень включает в себя конкретные шаги для достижения организацией поставленных целей, а именно уровень планирования жизни компании и, соответственно, планирования состава тактических показателей, число которых будет увеличено, по сравнению с предыдущим уровнем, также будут использоваться специфические показатели разных уровней – от уровня подразделения до уровня дивизиона. При их планировании следует определить:

- периодичность контроля;
- перспективность разрабатываемых показателей и объекты анализа;
- причинно-следственные связи показателей разных уровней.

В рамках оперативного уровня системы показателей становятся более конкретными и охватывают более узкие области оценивания, поэтому показатели дают более развернутую и детальную информацию для принятия управленческих решений. Анализ каждого из показателей позволит детально разобрать ситуацию и оценить все факторы, влияющие на состояние компании в определенный момент времени, а также оценить всю ситуацию с учетом динамики данных показателей.

Для наглядности системы показателей по уровням управления предприятием вынесены в таблицу 1.

Таблица 1

Категории показателей и процессов на разных уровнях управления

Стратегический уровень	Стратегические финансовые показатели	Планирование размещения производства	Стратегия управления персоналом	Маркетинговая стратегия
Планирование состава целевых показателей (KPI)				
Тактический уровень	Бюджетное планирование	Объемный план производства	Планирование потребностей в персонале	Планирование маркетинга
		Планирование ремонтов	Мотивация персонала	Планирование продаж
Целевые показатели (KPI) + Аналитические отчеты				
Операционный уровень	Бюджетирование и казначейство	Календарный план производства и закупок	Управление персоналом и расчет заработной платы	Управление отношениями с клиентами
		Планирование, диспетчеризация и организация ремонтов		Управление заказами
Целевые показатели (KPI) + Оперативные отчеты				

Исходя из указанного в таблице 1, можно сказать, что по результатам анализа показателей на стратегическом уровне отражаются структурные показатели, которые в дальнейшем определяют объем, содержание и временной горизонт выполнения отдельных хозяйственных операций [7].

Одними из наиболее важных показателей являются ключевые показатели деятельности (KPI), которые характеризуют отдельные аспекты деятельности предприятия, которые критичны для его текущего или будущего успеха. Показатели KPI в рамках контрольно-аналитической системы:

- измеряются и отслеживаются с определенной периодичностью для понимания динамики и формирования соответствующих выводов;
- информируют руководство о реальном положении дел на предприятии;
- могут иметь нефинансовое выражение;
- оказывают непосредственное воздействие на конечный результат деятельности предприятия.

Однако для успешного функционирования систем показателей в рамках контрольно-аналитической системы необходимо осуществлять их своевременный контроль, который позволит их

корректировать, в зависимости от определенных условий. Инструменты контроля показателей также можно разбить на три группы:

- информационные панели мониторинга показателей;
- план-фактные отчеты для оценки исполнения бюджетов и оперативных планов;
- аналитические и оперативные отчеты, с детализацией до отдельных транзакций [8].

При использовании данных инструментов контроля систем показателей возможен их своевременный контроль, который положительно повлияет на эффективность деятельности предприятия.

В рамках построения и совершенствования контрольно-аналитической системы управленческий персонал должен руководствоваться системами факторов, влияющих на деятельность компании и при этом учитывать достижения научно-технического прогресса, который с помощью современных технологий позволит автоматизировать ряд процессов, которые напрямую влияют на процесс оценивания деятельности компании. Как уже было сказано ранее, контрольно-аналитическая система в равной степени состоит из двух взаимосвязанных процессов контроля и анализа, поэто-

му для максимизации эффекта данной системы необходимо в равной степени уделять внимание обоим процессам, что позволит предприятию успешно функционировать в рамках принятия грамотных управленческих решений.

Выводы

Контрольно-аналитическая система является неотъемлемой частью любого предприятия, ведь именно она позволяет организации построить корректировать пути достижения ее поставленных целей. Однако любая система нуждается в развитии и корректировке, именно поэтому с учетом развития технологий необходимо их использование и интегрирование, в том числе и в контрольно-аналитическую систему, что позволит автоматизировать ряд процессов, которые упростят и ускорят механизмы

принятия управленческих решений, на основе проведенных анализов.

Процесс интеграции изменений в текущую или построение новой контрольно-аналитической системы является достаточно сложным и трудозатратным процессом, в ходе которого во внимание должен быть принят ряд аспектов, который учитывает специфику деятельности предприятия, а также внешние и внутренние условия, с учетом которых будет разрабатываться и применяться система оценочных показателей, которая позволит организации успешно регулировать свою деятельность. Соответственно процесс развития контрольно-аналитической системы является неотъемлемой частью деятельности организации, которая нацелена на экономический рост и достижение всех поставленных целей.

Библиографический список

1. Боровиков А.Д., Рогоуленко Т.М., Смоляков О.А. Автоматизированная контрольно-информационная аналитическая система как инструмент управления бизнес-процессами // Вестник ГУУ. 2018. № 10. С. 10-14.
2. Бодяко А.В. Проблемы адаптации российской учетно-контрольной и аналитической практики к вызовам цифровой экономики // Вестник Университета. 2018. № 4. С. 8-13.
3. Пономарева С.В., Мироненко В.М. Механизм профессионального суждения в реализации принципов бухгалтерского учета // Вестник Университета. 2017. № 7-8. С. 121-126.
4. Пономарева С.В. Построение эффективной системы управления в сложных хозяйственных структурах холдингового типа путем развития контроля // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2015. № 5. С. 14-17.
5. Рогоуленко Т.М., Смоляков О.А. Организационно-экономические проблемы систем взаимодействия авиационных предприятий, обеспечивающих достижение установленного уровня экономических показателей // Вестник университета. 2017. № 10. С. 74-79.
6. Осипов С.В. и др. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Осипова. М.: Издательство Юрайт, 2024. 145 с.
7. Миронова Н.Н., Жеребцов В.И., Миронов С.В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией // Вестник национального института бизнеса. 2020. № 39. С. 137-143.
8. Сарунова М.П., Гренадерова Н.В., Бувашева Е.Д., Эрендженев О.А., Берикова Д.Д. Развитие взаимодействия внутреннего контроля, управленческого учета и анализа как инструмент повышения качества управленческих решений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 2. С. 86-91.