

УДК 338.012 DOI: 10.14451/1.223.54

Контрольно-аналитическое сопровождение как процесс обеспечения принятия управленческих решений

© 2023 Белова Татьяна Владимировна

аспирант. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: tanybel96@yandex.ru

Ключевые слова: информационное сопряжение, контрольно-аналитическое сопровождение, контроль, анализ.

На сегодняшний день в мире признано, что для организации нормального процесса воспроизводства предприятию помимо трудовых, материальных и иных ресурсов, требуется информация. Информационное обеспечение представляет собой совокупность мер, создающих условия для нормального функционирования предприятия. Для обеспечения процесса принятия корректных управленческих решений требуется релевантная информация, которая может быть обеспечена контрольно-аналитическим сопровождением деятельности.

Обоснование необходимости интеграции учета, анализа и контроля в комплексную систему, которая сможет обеспечить информацией реализацию функций управления, прослеживается во многих работах известных ученых: Мельник М. В., Соколов Я. В., Бодяко А. В., Базарова М. У., Залевский В. А., Евстафьева Е. М., Иванов Е. А., Кальницкая И. В., Маслова И. А., Насакина Л. А., Попова Л. В. и др. Тем не менее единого подхода к методике организации и даже к определению понятий, форм, видов контроля по состоянию на сегодня не существует, именно поэтому рассмотрение темы контрольно-аналитического сопровождения как процесса обеспечения принятия управленческих решений является столь актуальной.

В данной статье выделены ключевые инструменты контроля как процесса контрольно-аналитического сопровождения, которые встречаются во всех системах. Эти инструменты упорядочены и взаимосвязаны между собой. Систематизирован процесс контрольно-аналитического сопровождения: представлены этапы процесса контрольно-аналитического сопровождения на предприятии, а также выделены ключевые действия, осуществляемые на этих этапах.

По результатам проведенного исследования сформулирована роль контрольно-аналитического сопровождения в деятельности организации, которая заключается в предоставлении топ-менеджменту предприятия полной, достоверной, актуальной – одним словом, релевантной информации о деятельности предприятия и ее отдельных процессов, а также оценке настоящего состояния системы, выявления ее отклонений, прогнозирования результатов при неизменных характеристиках системы в случае ее корректировки, а также предложении эффективных мер, нацеленных на достижение запланированных результатов эффективности деятельности, главное – обеспечение устойчивости предприятия во всех ее существенных аспектах деятельности.

На сегодняшний день в мире признано, что для организации нормального процесса воспроизводства предприятию помимо трудовых, материальных и иных ресурсов требуется информация. Информационное обеспечение представляет собой совокупность мер, создающих условия для нормального функционирования предприятия. Для обеспечения процесса принятия корректных управленческих решений требуется релевантная информация, которая может быть обеспечена контрольно-аналитическим сопровождением деятельности.

Контрольно-аналитическое сопровождение постоянно модернизируется под влиянием объективных и субъективных факторов внутренней и внешней экономической, социальной и политической среды. При рассмотрении контрольно-аналитического сопровождения с позиции информационной существенности предоставления релевантной информации менеджерам, ключевым процессом в рамках данного исследования выделен контроль, базирующийся на анализе технических, бухгалтерских и управленческих данных.

В современных экономических условиях деятельности предприятий, когда система рыночного хозяйствования ставит перед хозяйствующими субъектами задачи по обеспечению эффективного функционирования всех видов деятельности, контроль выступает необходимой функцией механизма управления. Обязанность ведения внутреннего контроля признана на уровне законодательства: общеизвестным фактом является то, что статья 19 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» указала необходимость организации и осуществления внутреннего контроля фактов хозяйственной жизни в каждом экономическом субъекте, что, в свою очередь, повысило интерес к данной теме научного сообщества, о чем свидетельствует увеличение количества публикаций по теме внутреннего контроля [8]. Обоснова-

ние необходимости интеграции учета, анализа и контроля в комплексную систему, которая сможет обеспечить информацией реализацию функций управления, прослеживается во многих работах известных ученых: Мельник М. В., Соколов Я. В., Бодяко А. В., Базарова М. У., Залевский В. А., Евстафьева Е. М., Иванов Е. А., Кальницкая И. В., Маслова И. А., Насакина Л. А., Попова Л. В. и др. Тем не менее единого подхода к методике организации и даже к определению понятий, форм, видов контроля по состоянию на сегодня не существует.

Большинство современных концепций определяет контроль как процесс, который не только служит инструментом, позволяющим выявлять ошибки, но и является процессом, предотвращающим и предвосхищающим их. В контексте управления контроль означает установление нормативов, оценку фактических рекомендаций и реализацию мероприятий, которые носят профилактический характер. Более того, в современных исследованиях авторы рассматривают контроль как функцию контрольно-аналитической системы, позволяющей своевременно предпринимать меры по корректировке деятельности с целью выполнения плановых показателей и их удержания в пределах установленных лимитов отклонения.

Контроль в контрольно-аналитическом сопровождении осуществляется при тесной взаимосвязи с процессом оперативного управления, эффективность которого оценивается способностью своевременного сдерживания отклонений, т. е. обеспечении стабильности результатов при поддержке уровня быстроты реакции на возникающие угрозы. Можно выделить ключевые инструменты контроля как процесса контрольно-аналитического сопровождения, которые встречаются во всех системах. Эти инструменты упорядочены и взаимосвязаны между собой.

Первым инструментом, возможным к выделению, является исследование характеристики

контрольной среды – иными словами, состояния системы, подлежащей исследованию. Границы контрольной среды выбираются в зависимости от области исследования, ее корреляции с требуемыми результатами от проведения контрольно-аналитического сопровождения. Контрольная среда может быть представлена характеристикой системы в определенных этапах ее функционирования, ее состоянием в конкретном измеримом периоде.

Вторым инструментом контроля выступает параметр или иное средство, которое позволяет провести исследование контрольной среды и ее состояния, проследить динамику изменения во времени или рассчитать отклонения от планируемых, целевых или нормативных значений. Можно его охарактеризовать как индикатор, позволяющий своевременно реагировать на изменение ситуации.

Третий инструмент – компаратор процесса. Данный инструмент производит расчет соотношения по результатам сравнения плановых и результативных показателей. Отклонения от плановых показателей само по себе не является реперной точкой для необходимости проведения корректирующих мер, таковой становится соотношение этого отклонения, выходящее за рамки установленных нормативов. Таким образом, благодаря этому инструменту становится возможным определить, требуются на данном этапе принятие дополнительных мер и корректировок деятельности или же принятие мер преждевременно, т. е. затраты трудовых ресурсов топ-менеджментов на поиск мер является нецелесообразным в сложившейся ситуации.

Четвертый инструмент контроля – это предложение корректирующих мероприятий, целесообразность применения которого, как сказано ранее, определяется при использовании компаратора. Данный инструмент доказывает полезность использования предыдущих инструментов контроля, позволяя менеджменту своевременно отреагировать на сбой в системе при отсутствии необходимости самостоятельной разработки мер предотвращения последствий от выявлен-

ных отклонений.

Пятым инструментом выступает проведение оценки результативности предпринятых компенсирующих мероприятий, что позволяет проследить достаточность мер и проанализировать необходимость дополнительных действий по принятию решений или корректировке существующих.

Таким образом, информация – это объект исследования контрольно-аналитического сопровождения, позволяющий осуществлять контроль характеристики системы предприятия, а также результата мероприятий, призванных скорректировать состояние данной системы.

Ключевым требованием к процессу контрольно-аналитического сопровождения является поддержание уровня состояния системы предприятия, которое позволяло бы обеспечить запланированные результаты по итогам протекания рассматриваемого процесса, т. е. обеспечивало выполнения плановых задач на установленном уровне.

Современное состояние информационных систем, несмотря на тенденцию к цифровизации деятельности, не дает возможности контроля всех характеристик и состояния контрольной среды на непрерывной основе в текущем времени. Таким образом, первоочередной задачей контроля является выделение объекта контрольной среды, который на основе существующей корреляции между ним и результатом протекания процесса позволит максимизировать полезность проводимого контрольно-аналитического сопровождения. Иными словами, контроль выбранного объекта должен обеспечивать контроль функционирования всей системы, а также показывать достижение целей и задач на выходе из исследуемого процесса.

После выделения объекта контроля необходимо провести анализ или измерение характеристик, позволяющих подтвердить наличие обратной связи между информацией, характеризующей выбранный объект, и результатами, ожидаемыми от проведения контрольно-аналитического

сопровождения. Здесь также необходимо точно определить, какую именно информацию, характеризующую объект, необходимо держать на контроле, чтобы по итогам представления результатов выходящая контрольная информация была понятной, полезной и информативной для менеджмента, упрощая процесс коммуникации между аналитиком, проводящим контроль, и конечными пользователями результатов его проведения. Здесь важно учесть сопоставимость данных результатов контроля и контролируемой информации. Например, представление результатов в схожей форме с анализируемыми данными форме, что способствует улучшению их восприятия менеджментом и облегчению принятия решения.

С учетом автоматизации процессов и сложностью восприятия человеком компьютерных цифровых данных вопрос подачи информации является в современном практическом мире особо актуальным, требующим отдельного внимания и исследования.

Несмотря на развитие автоматизации процессов, проведение сплошного полного контроля данных во многих случаях является невозможным по причине объема информации при факте существования ограниченности ресурсов, в том числе трудовых. Именно поэтому актуальности не теряет выборочный, основанный на риск-ориентированном подходе контроль. Проведение выборки особо значимо для процесса контрольно-аналитического сопровождения, так как выделяемая совокупность должна давать полную картину состояния системы, определять ее недостатки.

Выходная информация процесса сравнивается с нормативно установленной, при этом существенные отклонения не требуют внимания и просто принимаются к сведению, когда существенные с точки зрения масштаба или последствий, которые они влекут за собой, требуют определения причин и выработки корректирующих мер. Важно сказать, что все системы не являются статичными, а подтверждены динамичному развитию, как следствие, возникает

неизбежность наличия отклонений.

Отсутствие отклонений возможно только при механизации процесса при статичном состоянии системы. При наличии существования постоянной динамики системы, ее корректировки, в т.ч. по средствам проведения контрольно-аналитического сопровождения, а также существовании человеческого фактора, неизменно влияющего на протекание процесса, реальная хозяйственная жизнь без отклонений от плановой невозможна. Все отклонения, возникающие в процессе хозяйственной жизни, можно разделить по характеру их влияния на результат: неблагоприятные отклонения, которые ухудшают результаты итогов деятельности или приводят к недостижению/невыполнению намеченного результата; благоприятные, которые позволяют достичь сверхпланового результата. Таким образом, при существовании факта постоянства в наличии отклонений основным аспектом контрольно-аналитического сопровождения становится определение результатов влияния этих отклонений, а также постоянного пересчета масштабов допустимых отклонений, не требующих внимания.

При определении отклонения между результатом и планом, выходящем за рамки установленных масштабов допустимых отклонений, считается, что система вышла из-под контроля, что в общей практике недопустимо по причине того, что при описанной ситуации при неизменном течении деятельности в рамках исследуемой системы достижение плановых результатов является невозможным. Выявление таких отклонений ставит вопрос о достижимости указанных нормативных значений или о необходимости срочной корректировки процессов в установленной системе, которая по итогу способна повысить эффективность процесса в достижении цели.

Корректирующие меры должны отвечать потребностям предприятия и изменять характеристику системы так, чтобы вернуть ее в разряд «контролируемых». Особенно это важно в производственных процессах, когда основными участниками процесса являются люди. Ответственное

лицо процесса при получении обратной связи в процессе проведенного контрольно-аналитического сопровождения должно оценить масштабы отклонений, точность в их квалификации и полезность предложенных мер по минимизации выявленных отклонений на способность оказать влияние на систему таким образом, чтобы получение плановых показателей стало реальным.

Таким образом, процесс контрольно-аналитического сопровождения можно систематизировать в проведении нескольких этапов:

1. Установление критериев эффективности. Устанавливаются критерии, по которым будет измеряться эффективность процесса.
2. Анализ фактического уровня эффективности. Рассматривается фактическое протекание процесса.
3. План-факт анализ. Проводится анализ соответствия фактического протекания процесса критериям эффективности.
4. Определение наличия отклонений. Определяется наличие/отсутствие отклонений плано-

вого и фактического уровня по критериям.

5. Разработка корректирующих мероприятий. Принимаются управленческие решения по повышению уровня эффективности и минимизации рисков.
6. Пост-контроль. Контроль выполнения корректирующих мероприятий и эффективности их применения.

Подводя итоги, можно сформулировать роль контрольно-аналитического сопровождения в деятельности организации, которая заключается в предоставлении топ-менеджменту предприятия полной, достоверной, актуальной – одним словом, релевантной информации о деятельности предприятия и ее отдельных процессов, а также оценке настоящего состояния системы, выявления ее отклонений, прогнозировании результатов при неизменных характеристиках системы и в случае ее корректировки, а также предложении эффективных мер, нацеленных на достижение запланированных результатов эффективности деятельности, главное – обеспечение устойчивости предприятия во всех ее существенных аспектах деятельности.

Библиографический список

1. Базарова М. У., Бутуханова Д. Ц. Финансовая устойчивость организации в условиях кризиса: оценка и моделирование параметров ее повышения : Монография. – Улан-Удэ : Изд-во БГСХА имени В. Р. Филиппова, 2012. – 160 с.
2. Бодяко А. В. Проблемы адаптации российской учетно-контрольной и аналитической практики к вызовам цифровой экономики // Вестник Университета. – 2018. – № 4. – С. 8–13.
3. Евстафьева Е. М. Методология формирования учетно-аналитического обеспечения управления собственным капиталом коммерческой организации // Управленческий учет. – 2011. – № 1. – С. 4–13.
4. Иванов Е. А. Сущностные характеристики и концептуальная модель учетно-аналитической системы // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 1. – С. 162–166.
5. Мельник М. В., Пантелеев А. С., Звездин А. Л. Ревизия и контроль : Учебное пособие. – М. : ФВК-ПРЕСС, 2003. – 520 с.
6. Насакина Л. А. Новые подходы к оценке хозяйственной деятельности в условиях развития рыночных отношений // Вестник НГИЭИ. – 2015.
7. Управленческий учет и анализ с практическими примерами : учебное пособие / Л. В. Попова [и др.]. – 2-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 272 с.
8. Федеральный закон № 402-ФЗ [принят Государственной Думой 22 ноября 2011 г.; одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 г.; в ред. от 05 декабря 2022 г. Собрание законодательства РФ. 2011 № 50. – Ст. 7344.