

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга
(на примере ПАО АК «АЛРОСА»)

Обучающийся

Р. Е. Лучкин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Лучкин Руслан Евгеньевич.

Тема работы: «Повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга (на примере АК «АЛРОСА» (ПАО))».

Научный руководитель: Смышляева Елена Геннадьевна.

Цель исследования – исследование и повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Объект исследования – особенности и эффективность управления предприятием АК «АЛРОСА» (ПАО) на основе контроллинга.

Предмет исследования – повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Методы исследования – анализ, обобщение, описание, классификация, прогнозирование и т.д.

Практическая значимость: алгоритм и критерии оценки эффективности системы внутреннего контроллинга, внедрение системы факторинга и ERP-системы ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет».

В первом разделе рассмотрены теоретические основы формирования контроллинга: обозначены понятия, способы и методы, значимость контроллинга. Во втором разделе проведен комплексный анализ организационно-экономической деятельности и системы контроллинга АК «АЛРОСА» (ПАО), определены проблемы системы управления. В третьем разделе обозначены направления увеличения эффективности контроллинга, а также определена социально-экономическая эффективность предложенных мер.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 29 источников и 4 приложений. Общий объем работы составляет без приложений составляет 66 страниц машинописного текста, в том числе 15 таблиц, 13 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования и развития системы контроллинга для эффективного управления предприятием.....	8
1.1 Понятие, особенности и значимость реализации концепции контроллинга в обеспечении управления предприятием	8
1.2 Способы и методы, функции и требования организации контроллинга в деятельности предприятия	16
2 Анализ организационно-экономической деятельности и системы контроллинга на базе предприятия АК «АЛРОСА» (ПАО).....	24
2.1 Общая организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика и практика управления в АК «АЛРОСА» (ПАО)	24
2.2 Оценка практики и проблемы реализации контроллинга в деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО).....	37
3 Рекомендации и направления повышения эффективности управленческой политики при реализации контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО).....	43
3.1 Направления увеличения эффективности реализации управленческой политики на основе совершенствования контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО).....	43
3.2 Социально-экономическая эффективность направлений совершенствования управленческой политики на основе контроллинга АК «АЛРОСА» (ПАО)	54
Заключение	61
Список используемой литературы	64
Приложение А Организационная структура компании АК «АЛРОСА» (ПАО)	68

Приложение Б Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг	69
Приложение В Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.....	71
Приложение Г Анализ финансово-хозяйственной деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг	73

Введение

Управление предприятием на сегодняшний момент сталкивается с большим количеством вызовов как из внешней, так и внутренней окружающей среды. На предприятие и модель управления влияют экономические санкции, изменение политических и дипломатических отношений, санитарные ограничения, изменения законодательства и т.д. Но также деятельность предприятия складывается и под воздействием внутренней среды, определяя его структуру, тип и вид деятельности, процессы, организацию производственного и финансового управления и т.д.

Эффективное развитие и функционирование, а также рациональное управление предприятием представляет собой одну из важнейших, ключевых целей ведения деятельности предприятия, что определяет необходимость разработки и применения таких инструментов управления, которые позволят повысить конкурентоспособность, снизить объем издержек, устранить значимые недочеты в работе подразделений и т.д. Одним из эффективных и действенных инструментов управления предприятием принято считать современную практику внедрения контроллинга на предприятии, которая позволяет эффективно, рационально и системно осуществлять анализ, сопоставление, планирование, контроль и прогнозирование деятельности предприятия, а так же осуществлять выработку управленческих решений, что и объясняет важность и значимость, актуальность проведения исследования.

Исходя из значимости и актуальности темы, целью исследования выпускной квалификационной работы – исследование эффективности управления предприятием при внедрении системы контроллинга.

При достижении цели исследования определяется необходимость достижения следующих задач:

- Дать понятие и определить особенности и значимость реализации концепции контроллинга в обеспечении управления предприятием.

- Изучить основные способы и методы, функции и требования организации контроллинга в деятельности предприятия.
- Провести анализ организационно-правовой и финансово-экономической деятельности и практики управления в АК «АЛРОСА» (ПАО).
- Оценить практику и обозначить проблемы реализации контроллинга в деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО).
- Представить направления увеличения эффективности реализации управленческой политики на основе совершенствования контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО).
- Определить социально-экономическую эффективность направлений совершенствования управленческой политики на основе контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО).

Объект исследования – особенности и эффективность управления предприятием на основе контроллинга.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО).

В рамках исследования сущности контроллинга, автором были использованы следующие теоретические методы исследования: анализ (анализ научно-методических источников, анализ данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовой результативности, анализ системы управления и контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО)), классификация (классификация видов контроллинга, классификация направлений контроллинга, классификация функций контроллинга), обобщение (преимущества и недостатки системы контроллинга), описание (описание сущности контроллинга, описание видов контроллинга). Также в ходе исследования были использованы следующие практические методы: прогнозирование (прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий), моделирование (моделирование алгоритма оценки эффективности системы

контроллинга), сравнение (сравнение подходов и направлений организации системы контроллинга на базе компании) и т.д.

Информационной базой при исследовании сущности и значения системы контроллинга на базе предприятия послужили труды следующих известных экономистов: Н. Б. Буренина [2], О. Д. Каверина [6], С. В. Осипов [13], Г. Г. Левкин [12], Т. Н. Мызникова [16], Н. К. Скворцова [20], А. Н. Асаул [21], Н. Н. Шляго [22, 23] и многие другие.

Практическая значимость исследования выпускной квалификационной работы определяется в разработке алгоритма и критериев оценки эффективности системы внутреннего контроллинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО). Также практическая значимость обозначена внедрением в систему управления компанией АК «АЛРОСА» (ПАО) системы факторинга для управления дебиторской задолженностью, а также внедрением ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в части повышения эффективности организации системы контроллинга на базе компании.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 29 источников и 4 приложений. Общий объем работы составляет без приложений 67 страниц машинописного текста, в том числе 18 таблиц, 14 рисунков.

1 Теоретические основы формирования и развития системы контроллинга для эффективного управления предприятием

1.1 Понятие, особенности и значимость реализации концепции контроллинга в обеспечении управления предприятием

Исторический период развития системы контроллинга определяется как сравнительно небольшой. Теория и практика контроллинга изначально получила распространение в американских и европейских научных кругах в 1930-х гг., при этом изначально контроллинг выстраивался по пути оперативного контроля и планирования [22, с. 9]. Рассматривая современное положение реализации контроллинга и менеджмента, стратегический контроллинг только начинает набирать популярность у отечественных предпринимателей, в то время как оперативный контроллинг реализуется большинством компаний и позволяет выстраивать деятельность более системно, в соответствии с нормами и правилами ведения деятельности [13, с. 20]. Системный подход – основа построения контроллинга [5, с. 7].

Основоположником теории о необходимости организации систематического контроля за ходом деятельности предприятия принято считать А. Файоля, который определял процесс административного управления как одну из наиболее эффективных методик управления, поскольку в процессе администрирования, как и в процессе контроллинга, реализуется одновременно несколько важнейших функций: планирование, организация, координация и контроль [13, с. 22].

Контроллинг развивался поэтапно и системно, при этом в системе менеджмента принято выделять три ключевых этапа:

- первый этап (контроллинг был ориентирован на анализ финансовой результативности, определялось главенство внешнего учета, централизация управления, учет на предприятии выстраивался только в области анализа затрат и прибыли);

- второй этап (контроллинг ориентировался на стратегические цели, определялась важность влияния акционеров на финансовое состояние, учет выстраивался децентрализованно, функции были смещены в область координации деятельности предприятия);
- третий этап (контроллинг направлен на системность и рациональность анализа, показатели и цели сбалансированы, соответствуют основным принципам, на предприятии появляются специализированные подразделения – служба внутреннего аудита) [22, с. 42-43].

В современной экономической литературе и научных пособиях по управлению деятельностью предприятия определяется ряд различных по структуре и содержанию подходов, которые обозначают важность, сущность и значимость контроллинга. Но несмотря на разнообразие научных подходов, единого комплексного подхода к определению сущности контроллинга на предприятии не существует. Исходя из разнообразия научных позиций составлена таблица определений понятия «контроллинг» (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия «контроллинг» (составлено по [13, с. 15], [14, с. 43], [1, с. 4])

Автор определения, год	Сущность понятия «контроллинг»
С.В. Осипов, 2022 г.	Контроллинг – «современная, зарекомендованная система управления предприятием, сложившаяся под воздействием действия на предприятие различных факторов и рисков, а также представляет собой новую технологию управления» [13, с. 15]
Н.Н. Шляго, 2022 г.	Контроллинг в узком смысле – «состояние системы управления, при котором определяется анализ циклов управления» [22, с. 23] Контроллинг в широком смысле – «один из способов обеспечения функционирования предприятия, основанный на применении принципов и моделей, законов управления» [22, с. 23]
Г.Г. Левкин, 2022 г.	Контроллинг – «концепция обеспечения, поддержания и развития системы управления посредством развития системы планирования и контроля, а также управления деятельностью предприятия [14, с. 43]
Н.Н. Шляго, 2022 г.	Контроллинг – «одна из форм организации управленческого процесса при системном и осознанном подходе к анализу деятельности предприятия и управления им, также представляющая собой основу управленческого процесса на предприятии» [23, с. 6]

Продолжение таблицы 1

Автор определения, год	Сущность понятия «контроллинг»
А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, М.Г. Квициния, 2022 г.	Контроллинг – «система и функция управления предприятием, система информационного обеспечения предприятия качественно-количественной информацией, данными из отчетов, унифицированных финансово-экономических форм» [21, с. 135]
О.Д. Каверина, 2022 г.	Контроллинг – «часть управленческого учета, важную часть которой занимает бюджетирование» [6, с. 267]
Н.К. Скворцова, 2022 г.	Контроллинг – «управление и наблюдение за деятельностью предприятия через систему постановки целей и задач, что позволяет планировать показатели деятельности предприятия, а также система управления будущим» [20, с. 105]
С.М. Юсупова, 2022 г.	Контроллинг – «сложно организованная система, направленность которой выражается в совершенствовании процессов для обеспечения благоприятного, эффективного и рационального функционирования предприятия» [24, с. 10]
И.Ф. Елфимова, 2021 г.	Контроллинг – «концепция управления предприятием, а также способ организации управленческого мышления с ориентацией на долгосрочное стратегическое планирование» [5, с. 20]
И. П. Беликова, 2021 г.	Контроллинг – «концепция, ориентированная на процесс ликвидации неизвестных ситуаций, переменных, ориентированная на развитие предприятия в будущем в соответствии с четкой стратегией, планами, целями» [1, с. 4]
Е. В. Козлова, А. В. Сорокина, 2020 г.	Контроллинг – «управленческая концепция, объединяющая функции по контролю и координации, планирования и учета в рамках организации деятельности предприятия [9, с. 448]

Контроллинг на базе предприятия по мнению автора исследования представляет собой эффективную систему управления деятельностью и процессами предприятия любой формы собственности и вне зависимости от вида деятельности, обеспечивающая достижение качественно-количественных результатов, целей и задач, стратегии развития предприятия, а также эффективного использования и владения различными группами ресурсов (человеческие, временные, материальные, производственные и т.д.).

Контроллинг на современном этапе экономического развития и социально-экономической нестабильности является одной из прогрессирующих и эффективных техник управления предприятием, одной из задач которой является обнаружение, управление и недопущение наступления рисков событий, эффективное распоряжение ресурсами, увеличение

производительности труда и уровня конкурентоспособности предприятия на рынке [13, с. 15].

Организация системы контроллинга на базе предприятия определяет необходимость разграничения его задач, среди которых особое значение имеют задачи организации планирования и анализа фактических данных, краткая характеристика которых представлена на рисунке 1.

Задачи системы контроллинга на базе предприятия	
Организация системы планирования	Организация системы анализа данных
1. Осуществление подготовки планов, задач, ориентиров, целевых показателей деятельности в рамках стратегии	1. Осуществление сбора и обработки информации о деятельности предприятия, подразделений
2. Осуществление разработки методов, правил и принципов планирования, ведения бюджета	2. Осуществление согласования планов, деятельности предприятия и подразделений в соответствии со стратегией развития
3. Осуществление сопровождения, контроля и координации за выполнением поставленных задач, плана, стратегии	3. Осуществление разработки рекомендаций и отчетов, планов по ведению деятельности
4. Осуществление разработки форм отчетности для контроля деятельности предприятия	4. Мониторинг, анализ и сбор данных об отклонениях, изменениях в деятельности
	5. Осуществление контроля за мониторингом, анализом исполнения планов, стратегии, задач, целей

Рисунок 1 – Задачи системы контроллинга на предприятии (составлено по [13, с. 16], [21, с. 136], [20, с. 106])

Иными словами, в задачи системы контроллинга входит не только его организация, но и сопровождение (документальное, финансовое, методическое), координация и контроль, постоянное совершенствование принципов и методов, инструментов контроллинга [8, с. 170].

В рамках управления предприятием экономист И. Ф. Елфимова выделяет две важнейшие долгосрочные цели, в соответствии с которыми должен проводиться анализ степени воздействия факторов окружающей

среды, а также управленческие решения должны выстраиваться и приниматься в соответствии со стратегией развития предприятия, что обеспечит стабильность его функционирования, высокий уровень конкурентоспособности [5, с. 26].

Контроллинг на предприятии в соответствии с научной позицией исследователя Н. Б. Бурениной реализует задачи в области организации учета, в области планирования [2, с. 12].

Объект контроллинга – различные данные, статистическая отчетность, локальные нормативно-правовые акты, содержащие информацию о ведении экономической, финансовой, производственной и иных видов деятельности предприятия. Субъект контроллинга – руководство предприятия, отдела, акционеры и вышестоящее руководство [17, с. 85].

Особенность контроллинга на предприятии – ориентация на совершенствование деятельности предприятия, в то время как сущность проявляется в обеспечении непрерывного, системного управления деятельностью предприятия, ресурсами, финансами, персоналом и т.д. [21, с. 137]. Также сущность контроллинга выражается в обеспечении взаимодействия информации, анализа, планирования и контроля за реализацией функций и процессов [5, с. 23].

Цели и задачи построения, формирования и развития системы контроллинга могут быть различны от предприятия к предприятию, поскольку контроллинг складывается при учете многообразных факторов:

- размер предприятия и производственной деятельности, объем имеющихся ресурсов;
- организация системы диверсификации на базе предприятия;
- производственный цикл на предприятии, система организации производства, оказания услуг;
- качественно-количественный состав персонала и высшего руководства предприятия;

- стратегия, цели и задачи, принципы и правила, методы ведения деятельности предприятия на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- уровень материального, производственного, финансового, экономического, человеческого потенциала предприятия;
- уровень лояльности, приверженности и квалифицированности высшего руководства предприятия [13, с. 17].

В практике менеджмента и управления деятельностью предприятия принято выделять три ключевых направления или вида организации системы контроллинга, сущность которых отражена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Направления и виды контроллинга на предприятии (составлено по [13, с. 19], [22, с. 43], [14, с. 43])

Анализируя основные направления и виды реализации контроллинга на предприятии (рисунок 2), определяется, что стратегический контроллинг ориентирован преимущественно на контроль при горизонте планирования 5-10 лет, определяется такими составляющими, как: маркетинговый анализ внешнего и внутреннего окружения; разработкой стратегии развития; разработкой системой позиционирования и т.д. [5, с. 31]. Оперативный контроллинг, напротив, охватывает горизонт планирования сроком до 1 года,

ориентирован на решение текущих организационных вопросов [3, с. 19]. Оперативный контроллинг реализуется через анализ финансовой отчетности и контроль за ведением текущей финансовой, производственной деятельности, т.е. тактическое управление деятельностью предприятия [14, с. 43]. Диспозитивный контроллинг, в свою очередь, является объединяющим направлением, реализация которого позволяет сопоставить как текущие, так и планируемые показатели деятельности предприятия, позволяют найти оптимальный вариант решения организационных проблем [13, с. 19].

Оперативный контроллинг является частью стратегического, поскольку стратегический контроллинг – это планируемые направления деятельности, то оперативный контроллинг – это конкретные показатели, планы реализации деятельности предприятия [13, с. 19].

Помимо деления контроллинга по горизонту планирования, контроллинг принято делить в соответствии с определенными признаками, представленными на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды контроллинга на предприятии (составлено по [13, с. 19], [20, с. 109], [5, с. 13])

Таким образом, контроллинг может применяться в части функциональных направлений деятельности предприятия, в зависимости от

планируемого горизонта осуществления контрольных мероприятий, а также в зависимости от сфер реализации контроллинга (рисунок 3)

Исследователь Н. Н. Шляго в научных трудах определяет несколько дополнительных типов контроллинга на предприятии:

- контроллинг логистический (оптимизация и контроль за ходом транспортировки и логистики, хранения товаров) [14, с. 43];
- контроллинг инновационный (оптимизация и контроль за ходом реализации инноваций);
- грин-контроллинг (оптимизация и контроль мероприятий в области формирования высокого уровня экологической ответственности) [23, с. 250-252].

Контроллинг, помимо реализации в сферах экономики и финансов также реализуется в системе управления проектами, в системе управления персоналом [3, с. 10]. Иными словами, несмотря на разнообразие видов контроллинга (рисунок 3), определяется оптимальное сочетание в рамках одного предприятия нескольких видов контроллинга одновременно, что позволит обеспечить эффективное функционирование и развитие как в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Организация системы контроллинга на предприятии может быть развернута в различных областях и сферах, подлежать включению в любой процесс. Чаще всего, контроллинг вводится в следующие сферы:

- в сферу управления финансами на предприятии;
- в систему организации производства и сбыта, логистики;
- в систему управления человеческими ресурсами; в систему разработок и инноваций;
- в систему организации маркетинговой и сбытовой, логистической деятельности и т.д. [13, с. 17].

При организации системы контроллинга на базе предприятия активно используются различные источники информации:

- внутренние локально-нормативные акты предприятия;

- отчетность и показатели деятельности предприятия за определенный период;
- стратегия и цели, задачи предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- финансовая отчетность;
- экономические и производственные, сбытовые и логистические управленческие процессы [13, с. 17].

Таким образом, проанализировав понятие, особенности и значимость реализации концепции контроллинга в обеспечении управления предприятием, определяется, что контроллинг – важнейшая часть эффективного и рационального, стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. Кроме того, контроллинг выполняет функцию анализа и оценки развития, функционирования и отражает основные проблемы, которые существуют в экономической, финансовой, технической, материальной и технологической, логистической, управленческой областях.

Контроллинг не только позволяет предотвратить наступление негативных последствий для развития и функционирования предприятия, отдельных его структурных подразделений, но также позволяет эффективно осуществлять процесс координации деятельности подразделений в части выполнения ими функций. Контроллинг позволяет не только проанализировать текущее состояние, но и осуществить планирование деятельности предприятия на перспективу, выработать эффективные управленческие решения на основании полученных результатов.

1.2 Способы и методы, функции и требования организации контроллинга в деятельности предприятия

Система контроллинга на базе предприятия учитывает в своем составе важнейшие функции, цели и задачи, принципы и методы. Контроллинг формируется исходя из стратегии развития предприятия, а также

протекающих в нем организационных процессов, сложившейся управленческой и организационной, производственной структуры. Контроллинг входит в общую систему управления деятельностью предприятия, включая в свой состав как систему планирования, так и системы контроллинга и информационного обеспечения. Без учета трех вышеперечисленных составляющих эффективное построение системы контроллинга не представляется возможным [8, с. 139].

Контроллинг как одна из эффективных технологий управления деятельностью предприятия выполняет ряд важнейших функций, которые схематично отражены на рисунке 4.

Функции контроллинга на базе предприятия	
↓ Стимулирование развития и совершенствования, оптимизации различных управленческих процессов	↓ Оказание системы поддержки в рамках создания и осуществления цели, задач и стратегии развития предприятия
↓ Создание эффективной системы предупреждения руководства о потенциальных рисках, о внешних и внутренних изменениях	↓ Построение эффективной системы управления через максимизацию контроля и управления всеми видами ресурсов предприятия
↓ Обеспечение достижимости общеорганизационных показателей деятельности предприятия на перспективу в соответствии с планами	↓ Обеспечение системы информирования, контроля, предупреждения руководства о выполнении целевых показателей и использовании ресурсов

Рисунок 4 – Функции системы контроллинга на предприятии [13, с. 16], [21, с. 137], [5, с. 25], [18, с. 420-421]

Функции контроллинга перекликаются друг с другом, объединяются в единую цель – увеличение эффективности управления предприятием за счет совершенствования методов и принципов управления [11, с. 59]. Также функции зависят от конкретной цели развития предприятия в различном временном интервале [16, с. 123].

Анализируя научные подходы С. В. Осипова [13, с. 16] и А. Н. Асаула [21, с. 137], определяется, что функции контроллинга ограничены на анализе,

предупреждении, определении рекомендаций по устранению нарушений. Исследователь Н. К. Скворцова, напротив, выделяет дополнительно следующие функции контроллинга:

- измерительная функция (разработка показателей, измерение отклонений, мониторинг);
- функция внутреннего контроля (контроль за всеми процессами и функциями подразделений на предприятии);
- координирующая функция (координация деятельности подразделений);
- корректирующая функция (корректировка нарушений и недочетов в работе подразделений);
- сервисная функция (предоставление информации руководству, работа информационной системы) [20, с. 108].

В дополнение к вышеперечисленным функциями, по мнению экономиста И. С. Елфимовой контроллинг также реализует следующие функции: ведение учета на предприятии (сбор и обработка данных, методы и критерии оценки); поддержка процесса планирования; регулирование и постоянный контроль (анализ отклонений и причин их образования); информационно-аналитическое сопровождение [5, с. 26-27].

При реализации контроллинга активно применяются следующие методы: анализ, конкретизация, оценка, синтез, моделирование, прогнозирование, дедукция и индукция, классификация [24, с. 13].

Контроллинг реализуется разными методами в зависимости от актуального и планируемого состояния предприятия, уровня производственной деятельности, квалификационной составляющей персонала, уровня диверсификации и т.д. [5, с. 29].

В практике реализации контроллинга на предприятии экономисты обозначают две ключевые позиции, в соответствии с которыми на базе предприятия внедряется и реализуется контроллинг. Одни исследователи определяют важность организационной позиции в построении системы

контроллинга, а другие, напротив, ориентируются на проектную схему реализации контроллинга [13, с. 28]. Структура этапов реализации контроллинга на базе предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к построению системы контроллинга на предприятии (составлено по [13, с. 28-29])

Организационный подход к построению контроллинга	Проектный подход к построению контроллинга
1 Принятие решения о необходимости разработки системы контроллинга на предприятии	1 Разработка стратегии предприятия, его отделов в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах
2 Формирование базовых правил, принципов и основной концепции, инструментов и методики контроллинга на предприятии	2 Создание прототипа модели контроллинга на предприятии (цель, задачи, функции, требования и условия функционирования)
3 Проведение бесед, снижение сопротивляемости персонала изменениям в части внедрении контроллинга	3 Осуществление подготовки, перестройки организационной структуры и структуры управления предприятием
4 Внедрение системы контроллинга на предприятии (ознакомление персонала с новой системой, проведение обучения персонала)	4 Организация системы сопровождения к внедрению системы контроллинга (документационное, материальное сопровождение, инструментарий)
5 Осуществление контроля за ходом исполнения и реализации системы контроллинга на предприятии	5 Разработка процессов, направленных на планирование системы контроллинга, формирование бюджета проекта
6 Совершенствование и развитие системы контроллинга в соответствии с новыми требованиями	6 Осуществление системы контроля за ходом исполнения и реализации системы контроллинга на предприятии

Анализируя представленные в таблице 2 подходы к построению системы контроллинга на предприятии, определяется, что организационный подход более систематичный и планомерный, в то время как проектный подход подразумевает формирование команды проекта, которая будет ответственна за реализацию функции контроллинга.

Исходя из представленных подходов, для каждого отдельного предприятия может быть использован тот или иной подход с определенными дополнениями, которые будут отражать соответствие виду деятельности и стратегии развития, размеру предприятия. Но несмотря на это, система

контроллинга не может быть реализована при исключении следующих обязательных этапов:

- осуществление непосредственной разработки и внедрения системы контроллинга;
- осуществление разработки и внедрения системы организации управленческого учета на предприятии [16, с. 119];
- осуществление практической реализации, контроль за ходом реализации контроллинга и совершенствование системы контроллинга [13, с. 30].

Не менее важное место в системе внедрения и реализации контроллинга отводится ознакомлению сотрудников с нововведениями, что позволяет провести обучение сотрудников, разъяснить важность и значимость контроллинга, соответственно, обозначить простоту управления и реализации различных функций на предприятии благодаря внедрению развитию и совершенствованию контроллинга [21, с. 140].

Система контроллинга на предприятии должна выстраиваться в соответствии с определенными принципами:

- принцип применимости (используемые методы, принципы и инструменты контроллинга должны быть практически применимы на предприятии, должны позволять эффективно анализировать процессы, вести отчетность, формировать управленческие решения) [13, с. 40];
- принцип информативности (система контроллинга должна включать в состав инструменты, которые позволят провести детализированный анализ различных показателей, отразить текущее состояние различных сфер [13, с. 40];
- принцип целесообразности (система контроллинга должна учитывать объем затрат, которые необходимы для ее реализации на предприятии, учитывать степень риска) [13, с. 40];

- принцип документирования (важна последовательность в работе с документами, отчетными формами) [5, с. 25];
- принцип стратегического сознания (оценка показателей результативности через систему соответствия цели, задачам, стратегии, принципам и методам) [5, с. 25];
- принцип движения и торможения (реализация новых управленческих решений при решении проблем) [5, с. 25].

В практике управления предприятием также выделяется ряд критериев, в соответствии с которыми должна выстраиваться эффективная система контроллинга:

- автоматизация процесса контроллинга, ускоряющая качество анализа и контроля за данными, процессами [29];
- высокий уровень информативности основных данных, показателей и планов реализации управления предприятием;
- единообразие отчетных форм и обеспечение сопоставимости отчетов различных структурных подразделений;
- возможность прогнозирования перспективных направлений деятельности предприятия;
- адаптивность принципов и моделей контроллинга к изменяющимся условиям, рискам [13, с. 40-41].

Весь процесс контроллинга выстраивается изначально через систему установления определенных показателей, которые отражают результативность, показывая текущее состояние деятельности предприятия. Далее производится сравнение планируемых показателей с тем, что получается в результате фактической деятельности. Определяются отклонения в работе подразделений, но отклонения определяются не как факт доказательства вины и нарушений, а как момент, благодаря которому можно более эффективно, рационально и системно выстроить деятельность предприятия в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах [28].

После определения отклонений, производится их корректировка, вырабатываются управленческие решения [21, с. 141].

Реализация контроллинга на базе предприятия позволяет достичь множества положительных моментов, несмотря на трудозатратность данного процесса. Применение в системе управления предприятием основ и принципов, механизма реализации контроллинга позволит осуществлять руководство предприятием более системно, рационально, экономично распоряжаться имеющимися ресурсами [25]. Кроме того, большую важность в системе организации контроллинга имеет информационная система, на основании которой определяется процесс контроля, в качестве которой выступают ERP-системы [13, с. 33].

Преимущества системы контроллинга на предприятии многочисленны, поскольку позволяет совершенствовать деятельность подразделений, предприятия в целом во всех областях функционирования [27]. В менеджменте и практике управления принято выделять следующие преимущества контроллинга в деятельности предприятия: гибкость систем учета; ориентация на перспективу; оперативность, тактичность, подконтрольность; адаптивность и выживаемость предприятия; оценка потенциальных преимуществ и недостатков от реализации определенных функций и т.д. [20, с. 105].

Контроллинг выступает в качестве современного инструмента, позволяющего управлять предприятием, обозначать легитимность ведения деятельность, открытость производственных процессов [4, с. 82]. Контроллинг позволяет развивать инновационный потенциал предприятия, позволяет реализовать стратегию развития, увеличить эффективность от управления затратами, процессами [26]. Контроллинг позволяет улучшить деятельность предприятия, повысить производительность труда, качество выпускаемых товаров или оказываемых услуг, повышая конкурентоспособность [24, с. 11].

Контроллинг – связующее звено между процессами, затратами, планированием, управленческим учетом, стратегическим управлением,

информационными потоками, центрами ответственности, мониторингом и выработкой управленческих решений [5, с. 16].

Контроллинг выступает в качестве одного из наиболее перспективно развивающихся, практически ориентированных инструментов, которые позволяют эффективно управлять предприятием, обеспечивая его конкурентоспособность [2, с. 9].

При построении системы контроллинга формируется команда или отделение, которое на полноценной основе будет реализовать функции контроля и планирования деятельности предприятия. Чаще всего в отдел контроллинга входит начальник, куратор, контроллеры, каждый из которых отвечает за определенный круг задач (аналитика, анализ, сопровождение, контроль, планирование и т.д.) [7, с. 89]. Помимо этого, на предприятии либо создается обособленное контроллинговое подразделение, либо нанимается фирма по договору аутсорсинга, либо организуется подразделение под руководством специалистов сторонней организации [15, с. 65].

Таким образом, в рамках исследования способов и методов, функций и требований к организации системы контроллинга в деятельности предприятия, определяется важность и значимость контроллинга. Контроллинг реализует важнейшие функции: позволяет определять отклонения и фактические нарушения; позволяет обнаруживать, управлять и минимизировать риски; выстраивать деятельность предприятия и подразделений на перспективу; контролировать исполнение отдельных функций и задач. Эффективность контроллинга на предприятии подтверждается тем, что учет и контроль должны быть автоматизированы, быть информативными, отражать единообразный подход к анализу и оценке показателей, формировать перспективный план развития предприятия.

2 Анализ организационно-экономической деятельности и системы контроллинга на базе предприятия АК «АЛРОСА» (ПАО)

2.1 Общая организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика и практика управления в АК «АЛРОСА» (ПАО)

Публичное акционерное общество «АЛРОСА» (далее – АК «АЛРОСА» (ПАО)) сформировано на территории Российской Федерации незадолго до начала Великой Отечественной войны, в Республике Саха (Якутия), на территории Мирнинского улуса, города Мирный. 13 августа 1992 года компания официально вышла на международный рынок как компания, занимающаяся добычей алмазов (код ОКВЭД – 08.99.32).

Деятельность компании АК «АЛРОСА» (ПАО) ориентирована на добычу алмазов, их обработку и продажу, бережение окружающей среды, формирование эффективной корпоративной социальной ответственности в регионах своего присутствия.

Миссия компании заключается в обеспечении превосходства в алмазной отрасли, представляя собой активную, крупную компанию, которая реализует стратегически важные долгосрочные интересы акционеров, интересы государства и народов Якутии на российском и международном рынках посредством активного, «эффективного и инновационного использования минерально-сырьевой базы» [12].

Управление компанией АК «АЛРОСА» (ПАО) выстраивается в соответствии с системой достижения пяти направлений, отвечающих за систему устойчивого роста компании на российском и международном рынках:

- развитие и всестороннее совершенствование человеческого капитала компании в текущем моменте и на перспективу;
- организация всесторонней системы управления и обеспечения деловой этики в системе корпоративного управления;

- организация системы охраны труда, а также обеспечение высоких стандартов и их выполнения в сфере промышленной безопасности;
- осуществления всестороннего развития и развития корпоративной социальной ответственности в регионах присутствия компании;
- обеспечение охраны окружающей среды экологическая защита регионов присутствия [12].

Компания АК «АЛРОСА» (ПАО) имеет достаточно большие размеры как в плане организации системы управления, так и в плане ведения производственной деятельности. Организационная структура компании по состоянию на 01.09.2022 г. представлена в приложении А.

Организационная структура построена по линейно-функциональному типу с включением в состав дивизиональных отделений. Руководство компаний осуществляется общим собранием акционеров, в подчинение которого входит наблюдательный совет. Оперативное руководство деятельностью компании осуществляет президент компании во главе Правления.

Компания имеет большое количество филиалов и дочерних компаний: горно-обогатительные комбинаты; филиалы в г. Москва, г. Якутск, г. Мирный. АК «АЛРОСА» (ПАО) имеет в составе собственное авиапредприятие, медицинские центры, транспортные, строительные, санаторно-курортные и иные дочерние компании, деятельность которых ориентирована на сопровождение деятельности компании как в оперативном, так и в стратегическом режиме (приложение А).

Отличительная особенность системы корпоративного управления в организации системы внешнего контроля (ревизионная комиссия и внешний аудитор), Общее собрание акционеров и наблюдательный совет осуществляют разработку стратегии и организуют система контроля за ходом деятельности компании. В качестве исполнительных органов определяется Правление (приложение А).

Компания АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2021 году получила выручку от продажи алмазов в размере 3,977 млрд. долл. США, что на 1,325 млрд. долл. США. Выручка от продажи алмазов и бриллиантов превысила 4,169 млрд. долл. США. Общий долг компании сократился в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 45,3 млрд. руб., составив в 2021 году 122,5 млрд. руб. В 2021 году компания АК «АЛРОСА» (ПАО) выплатила акционерам компании порядка 135 млрд. руб. дивидендов, что на 116 млрд. руб. больше, чем в 2020 году [12].

Численность сотрудников компании АК «АЛРОСА» (ПАО) превышает порядка 31 тыс. чел. в 2021 году, сократившись в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 1000 чел., основную долю которой составляет рабочий персонал и инженерно-технический персонал. Расходы компании на социальное обслуживание в 2021 году составили 7,1 млрд. руб., а расходы на охрану окружающей среды превысили 6,7 млрд. руб. в 2021 году [12].

Финансово-экономическое положение АК «АЛРОСА» (ПАО), как и любого другого предприятия, принято анализировать с важнейших документов бухгалтерской отчетности. Одним из важнейших документов для оценки текущего, прошлого периода работы предприятия в сфере ведения бухгалтерского учета является бухгалтерский баланс, а в сфере финансового учета – Отчет о финансовых результатах.

Как правило, бухгалтерский баланс анализируется горизонтальным и вертикальным способом. Для начала был проведен горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО), который представлен в приложении Б, отражающий абсолютное отклонение, темпы роста и прироста показателей.

На рисунке 5 отражена динамика основных показателей актива и пассива бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. В активную часть баланса входят оборотные и внеоборотные активы, в структуру пассивов входят краткосрочные и долгосрочные обязательства, а также капитал и резервы компании.

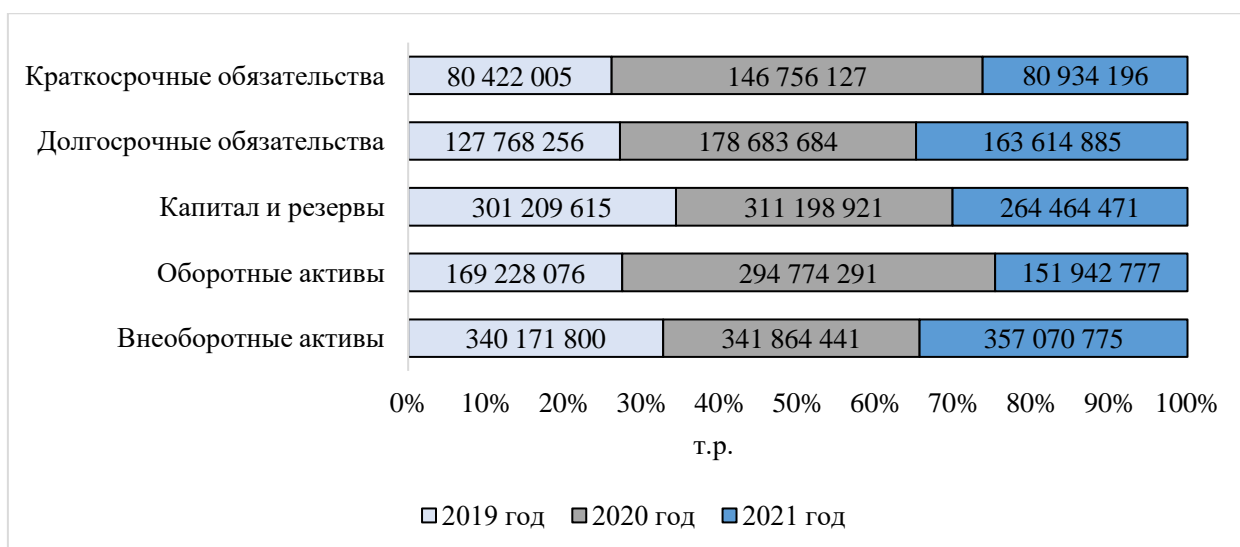


Рисунок 5 – Динамика пассива и актива бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг., т.р. (составлено по [12])

Анализируя динамику актива и пассива бухгалтерского баланса компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. (рисунок 5), отражается общее сокращение баланса за рассматриваемый период на 386 324 т.р. Внеоборотные активы предприятия за рассматриваемый период отразили значительное увеличение на 16 898 975 т.р., составив в 2021 году порядка 357 070 775 т.р. Оборотные активы, напротив, за рассматриваемый период сократились на 386 324 т.р., составив в 2021 году 509 013 552 т.р. Объем уставного капитала и резервов компании также за период 2019-2021 гг. сократился на 36 745 144 т.р. Долгосрочные и краткосрочные обязательства, напротив, за рассматриваемый период отразили увеличение на 35 846 629 т.р. и 512 191 т.р. соответственно. Актив и пассив баланса соответствуют друг другу, что отражает правильность ведения бухгалтерского учета на предприятии.

Далее был проведен вертикальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг., позволяющий определить процентное соотношение веса показателя в общей доле баланса, а также проследить сдвиги в изменении показателей в процентном соотношении (приложение В).

На рисунке 6 отражена динамика процентного соотношения основных показателей актива и пассива с общей суммой баланса бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

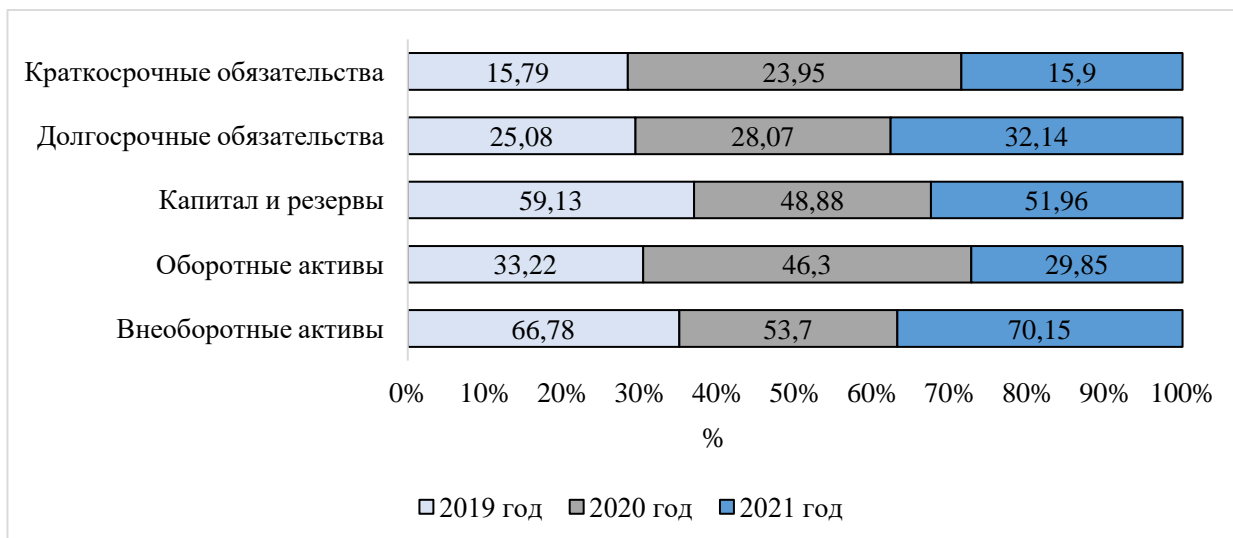


Рисунок 6 – Динамика процентного соотношения актива и пассива в общей сумме баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг., в % (составлено [12])

Как видно из данных, представленных на рисунке 6, большую часть в общей структуре бухгалтерского баланса за 2021 год составляют внеоборотные активы – 70,15% от общей структуры баланса, на втором месте – капитал и резервы (51,96% от общей структуры баланса), на третьем месте – долгосрочные обязательства (32,14% от общей структуры баланса). Более всего положительная динамика в части увеличения показателей за период 2019-2021 гг. была продемонстрирована такими показателями, как: долгосрочные обязательства (увеличение на 7,06% за рассматриваемый период), внеоборотными активами (увеличение на 3,37% за рассматриваемый период), краткосрочные обязательства (увеличение на 0,11% за рассматриваемый период).

На рисунке 7 представлено процентное соотношение активов баланса в общей структуре бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 г.

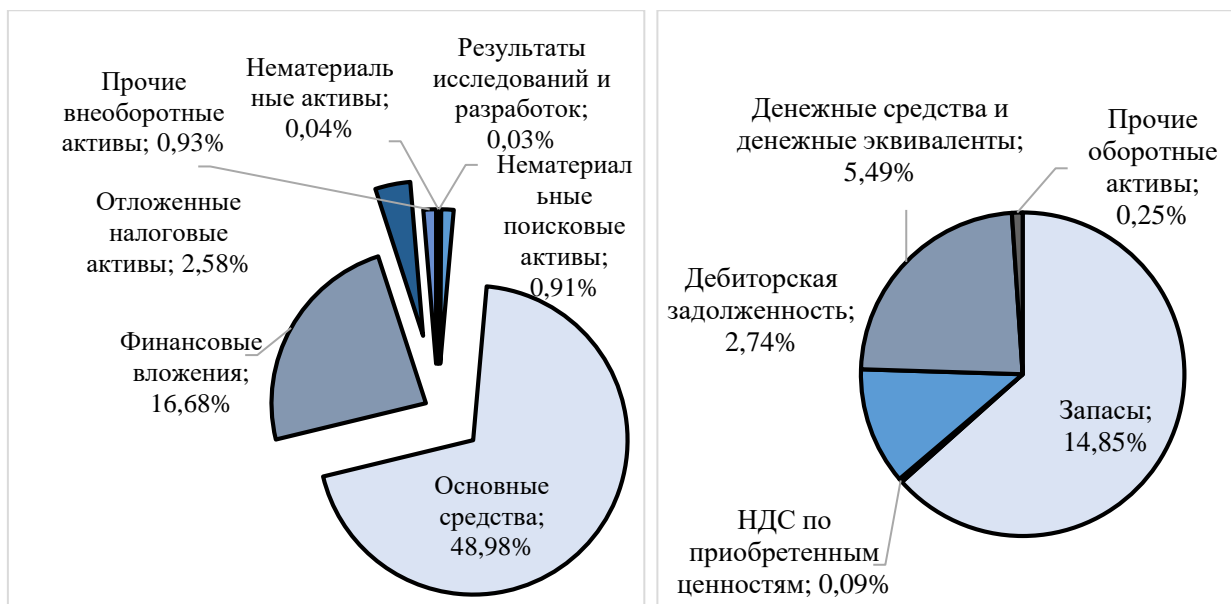


Рисунок 7 – Соотношение активов баланса в общей структуре бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 гг., в % (составлено по [12])

Анализ данных, представленных на рисунке 7, позволяет сделать вывод о преобладании в структуре баланса предприятия за 2021 год основных средств – 48,98%, финансовых вложений – 16,68%, запасов – 14,85%. Значительней всего увеличились в активе баланса за период 2019-2021 гг. такие показатели, как: основные средства (увеличение на 22 330 823 т.р.), денежные средства и денежные эквиваленты (увеличение на 17 253 589 т.р.). Наибольшая тенденция в сокращении показателей актива баланса была зафиксирована за рассматриваемый период по следующим показателям: финансовые вложения (сокращение на 13 655 238 т.р.), дебиторская задолженность (сокращение на 3 532 308 т.р.). В общей совокупности, основные средства компании за анализируемый период возросли, а дебиторская задолженность, напротив, сократилась, что положительно характеризует структуру активов компании. Также определяется превышение доли внеоборотных активов компании АК «АЛРОСА» (ПАО) над оборотными активами компании.

На рисунке 8 представлено соотношение пассивов баланса в общей структуре бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 гг.



Рисунок 8 – Соотношение пассивов баланса в общей структуре баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 г., в % (составлено [12])

Анализируя соотношение пассивов в общей структуре бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) (рисунок 8), определяется значительная доля в структуре баланса по состоянию на конец 2021 года объема нераспределенной прибыли в размере 30,32%, заемных средств в размере 29,72%, переоценка внеоборотных активов 10,94%. Значительное увеличение в структуре пассивов продемонстрировали такие показатели за отчетный период, как: заемные средства (увеличение на 20 062 115 т.р.), оценочные обязательства (увеличение на 14 488 103 т.р.), переоценка внеоборотных активов (увеличение на 12 347 279 т.р.). Наиболее отрицательная динамика показателей пассива была зафиксирована среди следующих показателей: нераспределенная прибыль (сокращение на 49 090 550 т.р.), заемные долгорочные краткосрочные средства (сокращение на 1 966 129 т.р.). В

общей совокупности, уставный капитал и резервный капитал остались без изменений, нераспределенная прибыль сократилась вслед за заемными краткосрочными средствами.

Проанализировав ведение экономической деятельности руководством АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг., определяется необходимость проведения анализа финансового состояния предприятия, который представлен в приложении Г. На рисунке 9 представлена структура показателей, входящих в состав Отчета о финансовых результатах компании.

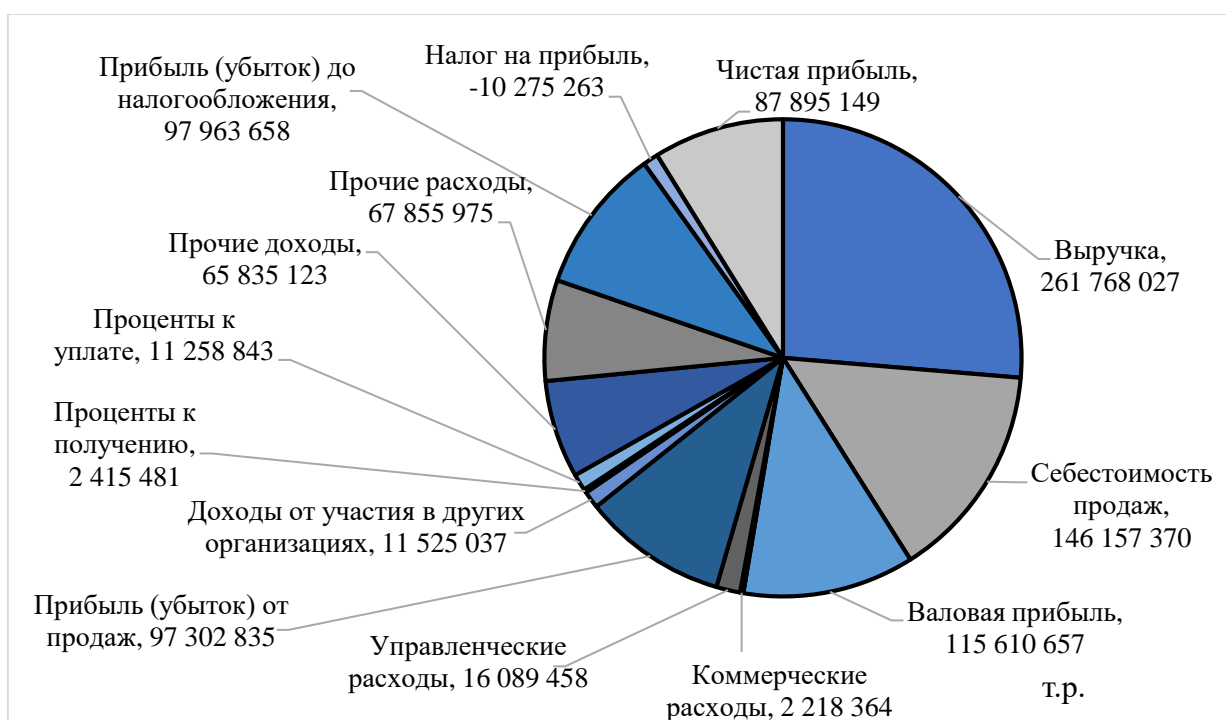


Рисунок 9 – Структура показателей Отчета о финансовых результатах АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 г., в т.р. (составлено по [12])

Общий совокупный результат предприятия АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. (рисунок 9) увеличился на 61 530 094 т.р., составив в 2021 году порядка 88 192 337 т.р. Выручка (приложение Г) за рассматриваемый период увеличилась на 101 510 024 т.р., коммерческие и управленческие расходы в общей сложности увеличились на 3 464 253 т.р., тем самым увеличивая объем себестоимости продаж более, чем на 55 781 6464 т.р. Прибыль от продаж увеличилась на 42 264 125 т.р., прибыль до налогообложения также

увеличилась на 66 725 037 т.р. Чистая прибыль составила в 2021 году 87 895 149 т.р., увеличившись на 61 250 687 т.р. за 2019-2021 гг.

В таблице 3 проведена оценка стоимости чистых активов АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Таблица 3 – Оценка стоимости чистых активов АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. (составлено по [12])

Показатель	Значение показателя по периодам, т.р.			Изменение в % в валюте		Абсолют. изм., т.р.	Относ. изм., %
	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год		
Чистые активы	301 209 615	311 198 921	264 464 471	59,1	52	-36 745 144	-12,2
Уставный капитал	3 682 483	3 682 483	3 682 483	0,7	0,7	0	0
Превышение чистых активов над уставным капиталом	297 527 132	307 516 438	260 781 988	58,4	51,2	-36 745 144	-12,

По результатам оценки стоимости чистых активов компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за период 2019-2021 гг., представленной в таблице 3, чистые активы компании в значительной мере превышают уставный капитал компании (превышение чистых активов над уставным капиталом в 2021 году обозначилось на уровне 260 781 988 т.р.), что отражает эффективность ведения финансовой деятельности в части управления активами.

Далее проведена оценка финансовой устойчивости компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за рассматриваемый период 2019-2021 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ финансовой устойчивости АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. в % (составлено по [12])

Наименование показателя	Данные за период, %		
	2019 год	2020 год	2021 год
Коэффициент автономии	0,591	0,489	0,522
Коэффициент финансовой зависимости	0,409	0,511	0,480
Коэффициент финансовой устойчивости	-0,230	-0,104	-0,603
Коэффициент финансирования	1,447	0,956	1,086
Коэффициент маневренности	-0,129	-0,099	-0,345
Коэффициент соотношения собственного и заемного капиталов	1,447	0,956	1,086
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	0,497	0,862	0,426
Коэффициент постоянного актива	1,129	1,099	1,345

Произведенные расчеты основных показателей показывают (таблица 4), что все обязательства компании могут погашены за счет собственного капитала. Показатель маневренности и финансовой устойчивости показывают, что предприятие может демонстрировать финансовую неустойчивость ввиду увеличения доли заемного капитала.

В подтверждение обнаружения факта финансовой неустойчивости, был проведен анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) излишка (недостатка) оборотных средств (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ финансовой устойчивости АК «АЛРОСА» (ПАО) по величине излишка (недостатка) оборотных средств за 2019-2021 гг. (составлено по [12])

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя по годам, в т.р.		Излишек (недостаток) в т.р.		
	На конец 2019 года	На конец 2021 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года	На конец 2021 года
СОС1	-38 962 185	-92 606 304	-115 208 417	-124 454 337	-168 197 543
СОС2	88 806 071	71 008 581	+12 559 839	+54 229 347	-4 582 658
СОС3	142 444 926	122 681 307	+66 198 694	+159 723 893	+47 090 068

Произведенный дополнительный расчет финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) оборотных средств (таблица 5) предприятия АК «АЛРОСА» (ПАО), а также только единственный положительный результат только по показателю СОСЗ (общая величина основных источников формирования запасов и затрат), отразили ситуацию, при которой подтверждается факт обнаружения финансовой неустойчивости за рассматриваемый период времени 2019-2021 гг. по факту ведения финансово-экономической деятельности компанией. Также определяется, что все три показателя за рассматриваемый период отразили ситуацию ухудшения, что свидетельствует о проблемах в части ведения финансовой деятельности.

Далее проведен анализ показателей рентабельности капитала компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ показателей рентабельности капитала АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг. в % (составлено по [12])

Наименование показателя	Данные за период, %		
	2019 год	2020 год	2021 год
Рентабельность по валовой прибыли	0,004	0,004	0,004
Рентабельность по операционной прибыли	0,002	0,002	0,004
Рентабельность по чистой прибыли	0,002	0,001	0,003
Рентабельность активов	0,061	0,025	0,192
Рентабельность собственного капитала	0,089	0,039	0,331
Рентабельность заемного капитала	0,183	0,124	0,367
Рентабельность расходов по обычным видам деятельности	0,523	0,365	0,592
Рентабельность совокупных расходов	0,165	0,078	0,376

Рентабельность капитала предприятия (таблица 6) за анализируемый период укладывается в нормативные значения. Рентабельность продаж в 2021 году увеличилась и составила 37,2%, рентабельность продаж по ЕВИТ также отразила увеличение, составив 41,7%, рентабельность продаж по чистой прибыли увеличилась и составила в отчетном периоде 33,6%.

При анализе финансово-экономической деятельности был проведен анализ соотношения активов компании АК «АЛРОСА» (ПАО) по степени

ликвидности и обязательств по сроку погашения за период 2021 года, расчет которых отражен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2020 г. (составлено [12])

Активы по степени ликвидности	На конец 2021 года, т.р.	Прирост за период, %	Пассивы по сроку погашения	На конец 2021 года, т.р.	Прирост, %	Излишек/недостаток платеж. средств т.р.
А1 Высоколиквидные активы	60 703 578	-18,4	П1 Наиболее срочные обязательства	19 585 921	+28,4	+41 117 657
А2 Быстрореализуемые активы	13 945 885	-20,2	П2 Среднесрочные обязательства	61 348 275	-5,9	-47 402 390
А3 Медленно реализуемые активы	77 293 314	-0,1	П3 Долгосрочные обязательства	163 614 885	+28,1	-86 321 571
А4 Труднореализуемые активы	357 070 775	+5	П4 Постоянные пассивы	264 464 471	-12,2	+92 606 304

По результатам анализа соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по срокам погашения компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2021 год (таблица 7) определяется, что выполняется только первое соотношение А1 и П1. Данный факт свидетельствует о нарушении структуры активов и обязательств компании, о недостаточности покрытия активами быстрореализуемого характера объема среднесрочных обязательств компании.

АК «АЛРОСА» (ПАО) ориентирована в деятельности на организацию капитальных финансовых вложений в развитии производства и обеспечения управления деятельностью компании. За период 2019-2021 гг. и на период 2022-2024 гг. компания выстроила систему капитальных вложений, объем которых представлен на рисунке 10.

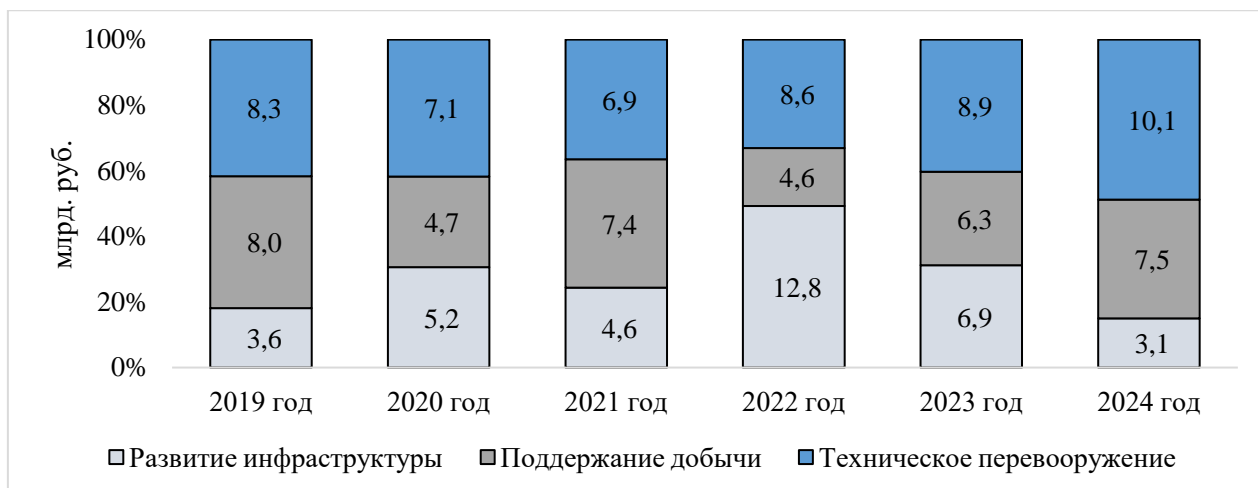


Рисунок 10 – Динамика капитальных вложений АК «АЛРОСА» (ПАО) за период 2019-2024 гг., в млрд. руб. (составлено по [12])

Исходя из анализа динамики капитальных вложений (рисунок 10), руководство компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за прошлый период 2019-2021 гг. объем капитальных вложений в общем составил 55,8 млрд. руб. За период 2020-2024 гг. данный показатель планируется в объеме 68,8 млрд. руб., что свидетельствует о превышении планового показателя капитальных инвестиций над фактически понесенными затратами за прошлый период в размере 13 млрд. руб.

При анализе капитальных вложений компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за период 2019-2021 гг. и на период 2022-2024 гг. (рисунок 10) определяется, что больший их объем определяется на организацию технического перевооружения – 49,9 млрд. руб., на втором – поддержание добычи в размере 38,5 млрд. руб., на третьем – развитие инфраструктуры в размере 36,2 млрд. руб. Данные показатели отражают озабоченность руководства в части обеспечения инновационных разработок, увеличения технической вооруженности, что обеспечивает рост производственных мощностей.

Таким образом, подводя итог, определяется, что компания социально ответственная, ориентирована на соблюдение законодательства страны. Организационная структура компании построена по линейно-функциональному типу с разбивкой на дивизиональные подразделения.

Компания АК «АЛРОСА» (ПАО) ориентирована на добычу полезных ископаемых, добыче и обработке, продаже алмазов и бриллиантов на российском и международном рынках.

По результатам анализа финансово-экономической деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО) наблюдается финансовая неустойчивость, несмотря на значительный прирост за анализируемый период 2019-2021 гг. выручки, чистой прибыли. Имеется негативная тенденция наращивания объема заемных средств (долгосрочных и краткосрочных), сокращение объема запасов, что определяет необходимость наращивания объема контроля за ведением финансово-экономической деятельности компании.

Перечисленные ранее статистические данные по добыче и продаже алмазов и бриллиантов, по выплате дивидендов, по численности сотрудников объемам расходов на социальные нужды и охрану окружающей среды, характеризуют деятельность АК «АЛРОСА» (ПАО) как компанию, которая заботится о персонале и окружающей среде, ориентированную на увеличение производственных мощностей, инновационные разработки и постоянные изыскания, а также на обеспечение превосходства в отрасли.

2.2 Оценка практики и проблемы реализации контроллинга в деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО)

Корпоративное управление в компании АК «АЛРОСА» (ПАО) выстраивается в соответствии с «Кодексом корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО), утвержденным решением годового Общего собрания акционеров АК «АЛРОСА» (ПАО) 30.06.2016 г. [9].

«Кодекс корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО) [9] помимо обозначения зоны ответственности каждого структурного органа управления компании, также определяет систему управления рисками и организации системы внутреннего контроля. В компании организован контроль за

управлением рисками, при построении которой в компании руководствуются следующими задачами:

- обеспечение и повышение эффективности ведения финансово-экономической, производственной деятельности компании;
- эффективное управление, обнаружение, предупреждение рисков;
- обеспечение и наращивание объема активов компании в перспективе и в текущем моменте;
- обеспечение законности, достоверности и фактического ведения бухгалтерской и финансовой отчетности [9].

Руководство компании АК «АЛРОСА» (ПАО) признает важность ведения систематического ведения управления системой рисков и контроля на предприятии, организую систему управления рисками и контроля на нескольких уровнях управления одновременно:

- операционный (тактический) уровень (тактическое сопровождение, анализ и контроль за ходом деятельности компании, подразделений);
- организационный (управленческий) уровень (управление рисками, внутренний контроль, организация системы контроля качества и производственной деятельности) [9].

Управление рисками компании интегрировано в общую систему управления предприятием, управление рисками осуществляется в соответствии с соблюдением следующих принципов в соответствии с «Политикой управлению рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО) [19], которые схематично представлены на рисунке 11.

Принципы ведения управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО)	
Интегрированность	Система управления рисками входит в систему управления деятельностью предприятия, которая охватывает все процессы на базе предприятия в оперативном, среднесрочном и долгосрочном корпоративном управлении
Системность, непрерывность, логичность	Система управления рисками подлежит управлению на всех стадиях жизненного цикла компании, ориентирована на систематический учет рисков во всех сферах деятельности предприятия, выстраивается логично, с учетом всех действующих на предприятие процессов, ситуаций
Целостность	Система управления рисками осуществляется в системе общего управления деятельностью предприятия, отражает анализ всех рисков во всех направлениях деятельности
Экономическая целесообразность	Система управления рисками должна быть ориентирована на соблюдение экономических приоритетов компании, отражать соответствие системе управления, учитывать стратегию и тактику ведения бизнеса руководством компании
Ответственность	Система управления рисками в соответствии с принципом ответственности, каждое подразделение и должностное лицо отвечает в той или иной мере за обнаружение, предупреждение и минимизацию рисков в соответствии с определенной в организации функцией

Рисунок 11 – Принципы ведения системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено по [19])

Иными словами, компания АК «АЛРОСА» (ПАО) осуществляет руководство в соответствии со следующими принципами (рисунок 11): интегрированность, ответственность, целостность, системность и непрерывность, экономическая целесообразность. Управление рисками в целом выстроено системно и адаптивно, но не позволяет учесть всех объективных рисков в перспективе, что требует доработки положения об управлении рисковыми событиями.

На базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) создано штатное управление – Служба по управлению рисками и внутреннему контролю, функции которого схематически отражены на рисунке 12.








Функции Службы управления рисками и внутреннего контроля АК «АЛРОСА» (ПАО)	
	1. Организация системы координации основополагающих процессов в общей системе управления рисками предприятия
	2. Осуществление методической, документационной поддержки в части организации системы управления рисками, по обеспечению системы организации внутреннего контроля на базе предприятия
	3. Организация систематического обучения сотрудников, которые непосредственно задействованы в системе управления рисками и организации системы внутреннего контроля на базе предприятия
	4. Осуществление детального анализа портфеля рисков предприятия в разрезе различных сфер деятельности, при помощи различных инструментов, а также выработка соответствующих мер по борьбе с ними
	5. Формирование системы по предоставлению руководству и заинтересованным лицам сводной форм отчетности по обнаружению, предупреждению и управлению рисками предприятия в оперативном, среднесрочном и долгосрочном управлении
	6. Осуществление систематического контроля за всеми процессами в организации, в частности за системой управления, обнаружения и предупреждения наступления рисков событий
	7. Организация системы своевременного информирования руководства предприятия, заинтересованных лиц, акционеров компании о существующих рисках ведения деятельности предприятия, снижения организационных показателей (финансовая экономическая, производственная деятельность, управление человеческими ресурсами, сбытовая и логистическая система компании и т.д.)

Рисунок 12 – Функции Службы управления рисками и внутреннего контроля АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено по [9])

За исполнением внутренних локальных нормативных актов и ведения финансовой, экономической и производственной, управленческой, сбытовой и логистической, маркетинговой и иных форм деятельности компании закреплена Служба внутреннего аудита [9].

Служба внутреннего аудита, созданная на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) осуществляет оценку деятельности компании в разрезе следующих сфер деятельности компании (таблица 8).

Таблица 8 – Функции Службы внутреннего аудита АК «АЛРОСА» (ПАО)
(составлено по [9])

Общая функция управления	Функции системы внутреннего аудита
1 Оценка эффективности общей системы внутреннего контроля на базе компании	Осуществление всестороннего анализа на предмет соответствия общей системы управления обозначенным целям, стратегии, задачам развития компании
	Осуществление проверки законности, достоверности ведения финансовой, экономической и производственной деятельности
	Осуществление выявления отклонений и недостатков в осуществлении деятельности компании и системы внутреннего контроля
	Осуществление оценочных процедур в отношении законности обеспечения деятельности предприятия, соблюдения правил и принципов ведения деятельности
	Осуществление системы сохранности активов компании, имеющихся в распоряжении компании различных видов ресурсов
2 Оценка эффективности общей системы управления рисками на базе компании	Осуществление проверки в отношении эффективности системы управления рисками на предприятии
	Осуществление проверки систематичности, верности учета, обнаружения, предупреждения и управления рисками предприятия
	Осуществление оценки эффективности осуществления контроля и управления рисками в разрезе видов деятельности и подразделений
3 Оценка эффективности системы корпоративного управления на базе компании	Осуществление контроля и оценки за соблюдением принципов, стратегии и корпоративных ценностей на базе компании
	Осуществление проверки исполнения стратегии, достижения цели и задач развития компании
	Осуществление проверки эффективности и полноты нормативно-правового, методического и ресурсного сопровождения общей системы управления на базе компании
	Осуществление проверки в отношении соблюдения интересов акционеров, сотрудников компании

Анализ документационного и локального нормативно-правового обеспечения деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО) за период 2019-2021 гг. показывает, что компания осуществляет курс на организацию системы управления рисками, а также ведет контроль за деятельностью предприятия.

По результатам проведенного анализа финансово-экономической и финансово-хозяйственной деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО) определяется ряд важнейших негативных тенденций, которые необходимо устранить, что можно сделать за счет усиления системы контроллинга на базе компании в ближайшей перспективе:

- снижение объема кредиторской задолженности предприятия;
- снижение объема заемных (краткосрочных и долгосрочных) средств предприятия, несмотря на превышение основного капитала над объемом заемных средств;
- увеличение управляемости и контроля в части осуществления финансово-экономической и производственной деятельности компании как в операционном цикле, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективах;
- отсутствие критериев оценки эффективности системы контроллинга и системы управления рисками на базе компании.

Таким образом, по результатам анализа и оценки практики и проблем в части реализации контроллинга в рамках осуществления деятельности компании Публичное акционерное общество «АЛРОСА», определяются определенные проблемы, несмотря на систематичность и методическое сопровождение процесса управления рисками и организации системы внутреннего контроля. На предприятии в части ведения финансовой деятельности наблюдается неэффективность управления кредиторской и дебиторской задолженностью, значительная часть средств сформирована за счет заемного капитала, несмотря на высокую долю в структуре валюты баланса основных средств компании. Все перечисленные проблемы требуют разработки мер, направленных на минимизацию экономических и финансовых потерь, на систематизацию управления рисками и системы внутреннего контроля.

3 Рекомендации и направления повышения эффективности управленческой политики при реализации контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО)

3.1 Направления увеличения эффективности реализации управленческой политики на основе совершенствования контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО)

Анализ системы управления рисками и внутреннего контроля деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО), проведенный в предыдущей главе, позволил определить ряд проблем, одной из которой является неэффективность управления дебиторской и кредиторской задолженностью за период 2019-2021 гг. В рамках решения данной проблемы, предложено оптимизировать управление дебиторской задолженностью за счет внедрения системы факторинга, посредством заключения договора на ведение факторинга при привлечении посредника.

Факторинг представляет собой систему управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия посредством организации внутреннего отдела или с привлечением внешнего специалиста по факторингу. В последних экономических исследованиях определяется особая эффективность факторинга, основанная на привлечении сторонних специалистов. Организация системы факторинга на базе предприятия АК «АЛРОСА» (ПАО) посредством привлечения внешнего эксперта в онлайн-формате позволит обеспечить следующие преимущества для ведения финансово-экономической деятельности:

- автоматическая загрузка документов, отражающих информацию по поставкам, поставщикам, суммах, сроках и прочих условиях;
- обеспечение сквозного, систематического процесса факторинга, обеспечивающего быстрое оформление и учет операций;

- обеспечение гибкости, адаптивности системы управления процессами и циклами в части обеспечения финансирования поставок (в режиме реального времени возможно осуществить выбор поставок, подлежащих факторингу, определить дату и время совершения сделки, сумму, сроки и прочие условия оформления сделок);
- обеспечение системной интеграции бухгалтерской программы компании с возможностью применения системы электронного документооборота между компанией и обслуживающей банковской организацией;
- возможность индивидуальной настройки системы обслуживания, адаптированной под нужды компании.

В рамках разработки направлений оптимизации системы контроллинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) было предложено заключить двусторонний договор между руководством компании и специалистами Публичного Акционерного общества «Сбербанк» о финансировании под уступку права требования операций, связанных с оптимизацией размера дебиторской и кредиторской задолженности. Общая система организации факторинга на базе предприятия состоит из нескольких последовательных этапов, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Этапы внедрения системы факторинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Наименование этапа	Название подэтапов	Ответственные за реализацию этапа
1 Создание заявки и определение ключевых направлений организации системы факторинга	1.1 Создание заявки на организацию системы факторинга	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля
2 Формирование пакета документов для подачи заявки	2.1 Подготовка необходимого пакета документов на организацию системы факторинга	

Продолжение таблицы 9

Наименование этапа	Название подэтапов	Ответственные за реализацию этапа
3 Организация системы одобрения организации системы факторинга	3.1 Утверждение заявки на организацию системы факторинга	Специалисты ПАО «Сбербанк»
	3.2 Проведение проверки пакета документов	
4 Согласование условий системы организации факторинга	4.1 Одобрение заявки на организацию системы факторинга	Специалисты ПАО «Сбербанк», специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля
	4.2 Согласование условий сотрудничества в части организации факторинга	
	4.3 Согласование финансового лимита на организацию финансирования	
5 Заключение двустороннего договора факторинга	5.1 Составление двустороннего договора ведения факторинга	Специалисты ПАО «Сбербанк», специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты юридического управления
	5.2 Заключение двустороннего договора на ведение системы факторинга	
6 Передача информации по договору факторинга	6.1 Организация передачи договоров с поставщиками, контрагентами	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты юридического управления
	6.2 Определение договоров, подлежащих организации системы факторинга	
7 Организация работы по договору факторинга	7.1 Составление уведомлений на имя представителей-дебиторов об организации факторинга	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты юридического управления
	7.2 Составление типового уведомления для дебиторов	
	7.3 Подписание типового договора-уведомления об участии в системе факторинга	

Таким образом, система факторинга между компанией АК «АЛРОСА» (ПАО) и ПАО «Сбербанк» формируется в рамках 7 важнейших этапов, которые представлены в таблице 9. Рассмотрение заявки на факторинг рассматривается специалистами банковской организации в течение 10-ти рабочих дней. Подписанный договор факторингового обслуживания определяет расчеты только в безналичной форме посредством организации

банковских переводов на лицевой расчетный счет компании АК «АЛРОСА» (ПАО), при этом все расчеты за поступивший товар производятся строго в течение 30-ти календарных дней. Общий договор факторинга между АК «АЛРОСА» (ПАО) и ПАО «Сбербанк» составляется на срок не менее, чем 1 календарный год.

В рамках организации системы факторинга был составлен график Ганта, отражающий временной интервал реализации проекта по вводу в действие договора факторинга, представленный в таблице 10.

Таблица 10 – График Ганта внедрения системы факторинга в АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Наименование этапа внедрения системы факторинга	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя	12 неделя
1 Создание заявки и определение ключевых направлений организации системы факторинга	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Формирование пакета документов для подачи заявки	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Организация системы одобрения организации системы факторинга	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Согласование условий системы организации факторинга	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
5 Заключение двустороннего договора факторинга	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
6 Передача информации по договору факторинга	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-
7 Организация работы по договору факторинга	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X

Внедрение системы факторинга на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) реализуется в течение 12 недель, где самым продолжительным этапом является организация работы по договору факторинга (таблица 10). Некоторые этапы реализуются параллельно друг с другом, выстраивая общую последовательную систему внедрения факторинга дебиторской и кредиторской задолженности компании. Общие условия организации системы

факторинга на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) представлены схематично в таблице 11.

Таблица 11 – Условия организации факторинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) и ПАО «Сбербанк» (составлено автором)

Наименование условия	Условие договора факторинга
1 Срок заключения договора	Договор заключается сроком на 1 календарный год
2 Сроки оплаты поставки	Оплата поставки производится в течение 30-ти календарных дней
3 Размер комиссии	Комиссия за организацию факторинга составляет порядка 0,35% при проведении 1 документа (но не менее, чем 5 000 руб.)
4 Размер годовой процентной ставки	Размер годовой процентной ставки по организации системы факторинга составляет 10,75%
5 Размер комиссии за обслуживание	Размер комиссии за организацию системы факторингового обслуживания составляет 4% от размера выручки компании в течение календарного года
6 Максимальный размер поставок	Максимальный размер оплаты поставок по договору факторинга составляет до 95%

Представленные в таблице 11 условия организации системы факторинга между компанией АК «АЛРОСА» (ПАО) и ПАО «Сбербанк», отражают необходимость расчета оптимального размера лимита в рамках формирования и развития сотрудничества в сфере факторинга, который рассчитывается исходя из формулы 1. Дебиторская и кредиторская задолженности были взяты за период 2021 года, как плановые.

$$\text{ЛИМ}_{\text{фин}} = (\text{ДЕБ}_t - \text{КРЕД}_t) \times M_{\text{дол}}, \quad (1)$$

где ЛИМ_{фин} – размер организации лимитирования оптимального для компании объема финансирования по договору факторинга, руб.;

ДЕБ_t – объем сформированной дебиторской задолженности в текущем периоде, руб.;

КРЕД_t – объем сформированной кредиторской задолженности в текущем периоде, руб.;

$M_{\text{дол}}$ – максимальный размер доли финансирования поставки по двустороннему договору факторинга дебитором компании, %.

$$\text{ЛИМ}_{\text{фин}} = (13\,945\,885 - 19\,585\,921) \times 95\% = 5\,358\,034,2 \text{ руб.}$$

Таким образом, предельный лимит оптимальный в рамках организации системы факторинга составляет порядка 5 358 034,2 т.р., который выступает той предельной суммой, в рамках которых действуют стороны по договору факторинга.

В рамках решения второй проблемы, связанной с отсутствием на базе компании эффективного программного обеспечения, позволяющего осуществлять всестороннее мониторинг деятельности компании, а также организацию системы контроллинга за ходом осуществления как финансовой, так и экономической, технологической, производственной и сбытовой, маркетинговой и логистической деятельности компании. Поскольку многочисленные представители зарубежных компаний, представляющих продукты управления, оказались под санкциями в отношении Российской Федерации в начале 2022 года, автором исследования предложено внедрить на базе компании ERP-системы отечественной разработки под названием «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет».

ERP-система «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» имеет большое количество преимуществ, главным из которых является возможность организации систематического контроллинга экономических, финансовых, производственных и сбытовых, логистических и складских процессов на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО).

При внедрении ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» на базе компании АК

«АЛРОСА» (ПАО) определяется прохождением 9-ти последовательных этапов, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Этапы внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Наименование этапа	Название подэтапов	Ответственные за реализацию этапа
1 Создание заявки и определение ключевых параметров ERP-системы	1.1 Создание заявки на внедрение ERP-системы	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты управления информационных технологий
	1.2 Определение ключевых параметров работы ERP-системы	
	1.3 Согласование условий договора на внедрение ERP-системы	
	1.4 Заключение договора на внедрение ERP-системы и покупки прав доступа, лицензии	
2 Создание рабочей комиссии по внедрению ERP-системы	2.1 Формирование рабочей комиссии	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты управления информационных технологий
	2.2 Обучение членов рабочей группы	
3 Определение прав доступа к ERP-системе	3.1 Определение сферы ответственности, прав и обязанностей по внедрению ERP-системы	Специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля, специалисты управления информационных технологий, специалисты HR-департамента, руководители структурных подразделений компании
	3.2 Ознакомление сотрудников с правом доступа с возможностями ERP-системы	
4 Установка ERP-системы	4.1 Установка ERP-системы	Специалисты управления информационных технологий
	4.2 Настройка параметров работы, принципов и прав доступа к ERP-системе	
	4.3 Настройка индивидуальных рабочих мест для сотрудников	
5 Конвертация данных в ERP-систему	5.1 Осуществление конвертации данных, слияние отчетов, информации	Специалисты управления информационных технологий

Продолжение таблицы 12

Наименование этапа	Название подэтапов	Ответственные за реализацию этапа
5 Конвертация данных в ERP-систему	5.2 Тестирование ERP-системы	Специалисты управления информационных технологий
	5.3 Создание инструкций, макетов по работе с ERP-системой	
	5.4 Обучение сотрудников с правом доступа к ERP-системе	Специалисты HR-департамента, руководители структурных подразделений компании, специалисты управления информационных технологий
6 Опытная эксплуатация	6.1 Внедрение ERP-системы в работу	Специалисты управления информационных технологий, специалисты финансового управления, специалисты службы управления рисками, специалисты службы внутреннего контроля
	6.2 Ввод остаточных данных, формирование отчетных форм	
	6.3 Осуществление корректировки работы ERP-системы	
7 Итоговое внедрение ERP-системы	7.1 Осуществление рабочего процесса, первичное сопровождение за ходом работы ERP-системы	

Таким образом, проанализировав ключевые этапы внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» (таблица 12), определяется 7 последовательных этапов:

- создание заявки на организацию внедрения ERP-системы;
- создание рабочей комиссии по внедрению ERP-системы;
- определение прав доступа для участников системы контроллинга при внедрении ERP-системы;
- установка и конвертация данных при внедрении ERP-системы;
- опытная эксплуатация ERP-системы;
- итоговое внедрение в деятельность компании АК «АЛРОСА» (ПАО), в систему контроллинга ERP-системы.

Каждый из представленных в таблице 12 этапов, отражающих процесс внедрения ERP-системы на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО), имеет

определенную длительность, которая отражена в рамках составления графика Ганта в таблице 13.

Таблица 13 – График Ганта внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Наименование этапа	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя	12 неделя	13 неделя	14 неделя
1 Создание заявки и определение ключевых параметров ERP-системы	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Создание рабочей комиссии по внедрению ERP-системы	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Определение прав доступа к ERP-системе	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Установка ERP-системы	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-
5 Конвертация данных в ERP-систему	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-
6 Опытная эксплуатация	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-
7 Итоговое внедрение ERP-системы	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X

Таким образом, общая продолжительность внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) (таблица 13) занимает порядка 14 недель. Некоторые процессы реализуются параллельно, как, например, установка системы, конвертация данных, организация опытной эксплуатации, а также итоговое внедрение и контроллинг за ходом реализации работы в программном модуле.

В части внедрения электронной системы контроллинга, а именно ERP-системы, определяется необходимость использования проектного подхода, благодаря использованию которого внедрение системы контроллинга выстраивается системно, привлекается команда высококвалифицированных специалистов – членов проектной команды.

В рамках решения третьей проблемы, определяется необходимость совершенствования системы оценки эффективности системы внутреннего контроллинга и системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО). В связи с обнаружением данной проблемы, были разработаны ключевые критерии, позволяющие оценить эффективность системы внутреннего контроллинга на базе компании, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Критерии определения эффективности системы внутреннего контроллинга и системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Этапы оценки эффективности	Критерии эффективности
Обнаружение рисков, отклонений в системе управления	Регламентация, выявление и классификация рисков
	В компании за управление финансовыми рисками отвечает финансовое управление
	Имеются механизмы корректировки рисков
Выявление существенности рисков, отклонений в системе управления	Имеются механизмы корректировки рисков
	Систематичность выявления и управления рисками
	Риски доводятся до определенных должностных лиц вовремя, имеется эффективная обратная связь
Оценка рисков, отклонений в системе управления	Регламентация процесса оценки рисков
	Оценка риска комплексная, учет всех факторов
	Оценка рисков проводится регулярно
	Риски оцениваются при помощи использования различных инструментов
	Управление рисками интегрировано в систему финансового управления деятельностью предприятия
	Имеется документированная процедура оценки рисков
Реагирование на риски	Регламентация процесса реагирования на риски
	Стоимость реагирования не превышает ущерба от реализации рисков
	Имеется план реагирования на риски
Мониторинг системы внутреннего контроллинга и системы управления рисками	Систематический мониторинг управления рисками
	Персонал, проводящий мониторинг, обладает высоким уровнем квалификации и опытом работы в данном направлении
	Своевременность принятия мер по управлению рисками, их устранению, минимизации
	Проведение независимого аудиторского внутреннего исследования эффективности управления рисками

Разработанные критерии оценки эффективности внутренней системы контроллинга и системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО) (таблица 14), позволяют подойти к системе организации контроллинга более системно, комплексно, что в полной мере позволяет оценить преимущества организации системы контроллинга. Помимо критериев оценки, также был разработан алгоритм, который позволит применить разработанные критерии более эффективно (рисунок 13).

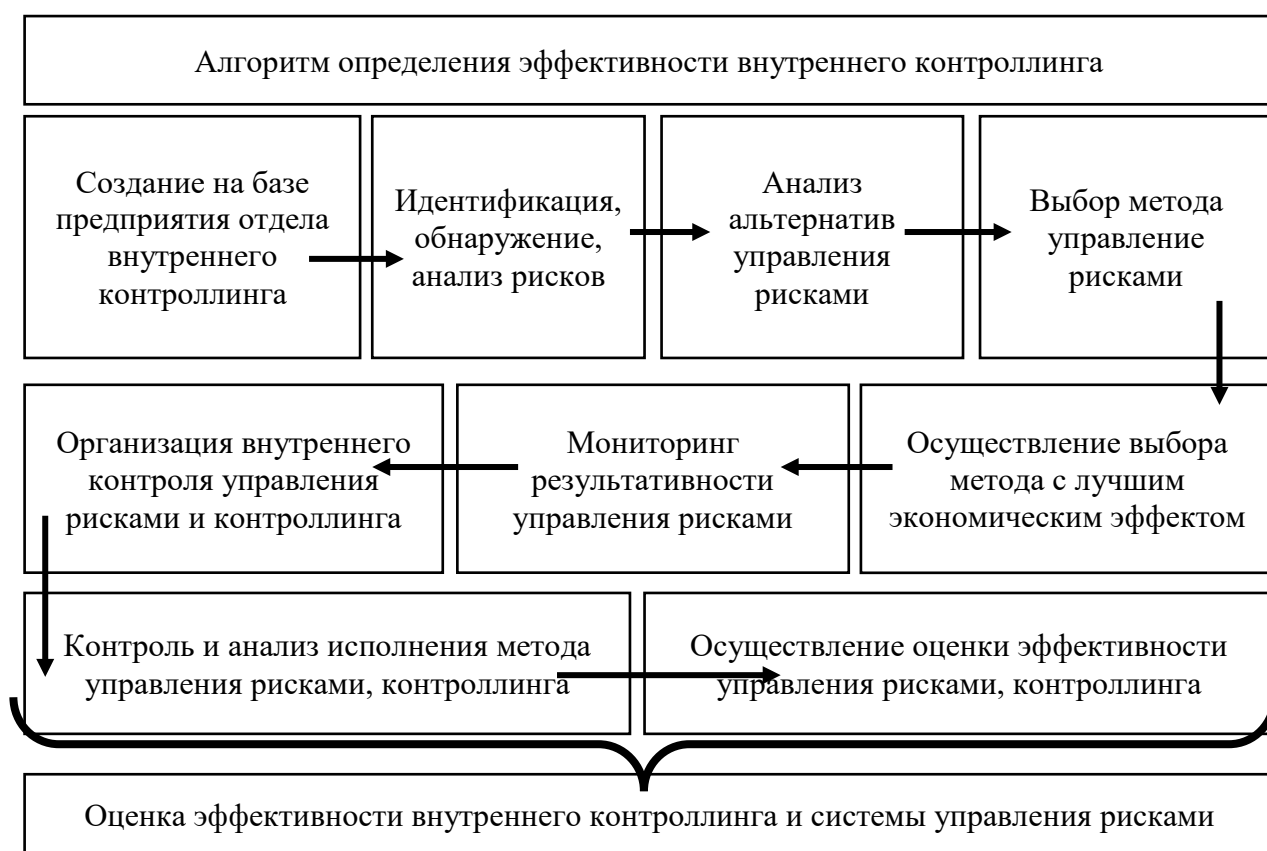


Рисунок 13 – Алгоритм определения эффективности внутреннего контроллинга и системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО)

Таким образом, в рамках определения направлений увеличения эффективности реализации управленческой политики на основе совершенствования контроллинга в АК «АЛРОСА» (ПАО), были разработаны мероприятия по внедрению в систему управления ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет», позволяющую совершенствовать деятельность компании в области

контроллинга финансовой, экономической, производственной, сбытовой, маркетинговой и логистической деятельности, а также в области управления человеческими ресурсами и производственными процессами.

В рамках определения значительной доли кредиторской и дебиторской задолженности в бухгалтерском балансе компании, автором было разработано внедрение системы факторинга для управления задолженностью, сокращения ее объема. Договор факторинга на взаимовыгодных условиях предложено заключить с ПАО «Сбербанк» на выгодных условиях, что позволит эффективно распоряжаться и управлять дебиторской задолженностью, минимизируя ее объем в текущем моменте и в перспективе.

Предложенные мероприятия в рамках повышения эффективности системы контроллинга на базе компании Публичного акционерного общества «АЛРОСА» позволяют оптимизировать и усовершенствовать систему контроля за ведением финансово-хозяйственной деятельности, тем самым обеспечивая эффективное снижение объема расходования всех видов ресурсов, значительно оптимизируя статьи затрат, а также увеличивая эффективность системы контроллинга и системы управления рисками на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) как в краткосрочном, так и среднесрочном, долгосрочном периодах.

3.2 Социально-экономическая эффективность направлений совершенствования управленческой политики на основе контроллинга АК «АЛРОСА» (ПАО)

В рамках оценки экономической эффективности системы внутреннего контроллинга и системы управления рисками на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО), необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий.

В рамках первого мероприятия – внедрение системы внешнего факторинга по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, определены затраты на обслуживание, которые рассчитаны по формуле 2.

$$З = \left(\left(\frac{С}{Т} \times t \right) + К \right) \times \frac{\text{ЛИМ}_{\text{фин}}}{100}, \quad (2)$$

где З – затраты на внешний факторинг, руб.;

С – годовая процентная ставка обслуживания, %;

Т – период обслуживания по договору факторинга, дни;

t – количество дней в году по договору факторинга, дни;

К – комиссия за обеспечение факторингового обслуживания, %;

ЛИМ_{фин} – оптимальный размер лимитирования по договору внешнего факторинга, руб.

$$З = \left(\left(\frac{10,75}{365} \times 30 \right) + 4 \right) \times \frac{5\,358\,034,2}{100} = 261\,472,069 \text{ руб.}$$

Затраты на внедрение системы внешнего факторинга в компании АК «АЛРОСА» (ПАО) от внешнего представителя в лице ПАО «Сбербанк» составили 261 472,069 руб. за один год обслуживания.

При учете, что внедрение факторинга приведет к увеличению выручки на 0,2% в год, а в прошлом периоде выручка была зафиксирована в размере 261 768 027 руб., был произведен расчет прироста выручки по формуле 3.

$$\text{ПР} = \frac{В \times 0,2\%}{100\%}, \quad (3)$$

где ПР – прирост выручки (руб.);

В – объем выручки (руб.).

$$\text{ПР} = \frac{261\,768\,027 \times 0,2\%}{100\%} = 523\,536,054 \text{ руб.}$$

Иными словами, система факторинга обеспечит прирост выручки в размере 523 536,054 руб. в год.

Экономический эффект от реализации системы факторинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) рассчитывается как разность между приростом выручки и затратами, понесенными на внедрение системы факторинга (формула 4).

$$\text{Э}_э = \text{ПР} - \text{З}, \quad (4)$$

где $\text{Э}_э$ – экономический эффект (руб.);

ПР – прирост выручки (руб.);

З – общие затраты (руб.).

$$\text{Э}_э = 523\,536,054 - 261\,472,069 = 262\,063,985 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения внешнего факторинга составляет 262 063,985 руб.

Эффективность от реализации внешнего контроллинга на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) рассчитывается как деление эффекта на объем понесенных затрат, умноженных на 100% (формула 5).

$$\text{Эк} = \frac{\text{Э}_э}{\text{З}} \times 100\%, \quad (5)$$

где Эк – экономическая эффективность (%);

$\text{Э}_э$ – экономический эффект (руб.);

З – общие затраты (руб.).

$$\text{Эк} = \frac{262\,063,985}{261\,472,069} \times 100\% = 100,22\%$$

Таким образом, эффективность системы факторинга определяется на уровне 100,22%.

Окупаемость внешнего контроллинга на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) рассчитывается как деление затрат на полученный эффект, которая в итоговом варианте равна 0,99 лет или 11 месяцев.

При реализации второго мероприятия – внедрении на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет», также были рассчитаны затраты на реализацию по следующим параметрам:

- покупка лицензии на право работы с ERP-системой в течение одного года – 2 255 000 руб.;
- обучение сотрудников группы контроллинга – 1850 руб. на одного сотрудника;
- обучение сотрудников в количестве 35 человек.

Затраты на внедрение ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в АК «АЛРОСА» (ПАО) составили 2 310 500 руб. в год.

При определении прироста выручки предприятия при внедрении ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в размере 2%, тогда в соответствии с формулой 3, определяется прирост выручки на уровне 5 235 360,54 руб.

Экономический эффект от внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) рассчитан по формуле 4, и составляет порядка 2 924 860 ,54 руб.

Экономическая эффективность от внедрения ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет»

рассчитана по формуле 5, и составляет 126,59%. Срок окупаемости мероприятия по внедрению ERP-системы на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) составит порядка 0,79 лет или 9 месяцев.

Таким образом, по результатам внедрения системы внешнего факторинга и ERP-системы «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет» в практику управления деятельностью компании АК «АЛРОСА» (ПАО), определяются следующие затраты и результативность мероприятий, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты и результативность внедрения внешнего факторинга и ERP-системы на базе АК «АЛРОСА» (ПАО) (составлено автором)

Затраты на мероприятия	Результативность мероприятий
1 Затраты на внедрение системы внешнего факторинга – 261 472,069 руб. в год	1 Прирост выручки от внедрения системы внешнего факторинга – 523 536,054 в год
2 Затраты на обучение сотрудников проектной группы при внедрении ERP-системы – 55 500 руб. в год (единоразовые затраты)	2 Прирост выручки от внедрения ERP-системы на базе компании – 5 235 360,54 руб. в год
3 Затраты на покупку лицензии ERP-системы – 2 255 000 руб. в год	
Итого затраты на реализацию мероприятий составили – 2 571 972,07 руб. в год	Итого результативность мероприятий составила – 5 758 896,59 руб. в год
Общий объем доходности мероприятий в год – 3 186 924,52 руб. в год	

Таким образом, определив затраты и результативность в рамках разработанных мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроллинга на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) (таблица 15), определено, что общая результативность увеличится в разрезе выручки и компания сможет дополучить доход в размере 3 186 924,52 руб. в год. Срок реализации мероприятий при параллельной их реализации определяется в разрезе 12-14 недель, фактический срок окупаемости не превышает 11 месяцев, эффективность мероприятий составляет более 100%, что свидетельствует о высоком уровне экономической эффективности предложенных мер.

Определив экономическую эффективность предложенных мероприятий, необходимо оценить социальную значимость разработанных мер совершенствования системы внутреннего контроллинга в компании АК «АЛРОСА» (ПАО).

Внедрение на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) системы внешнего факторинга по управлению и снижению дебиторской и кредиторской задолженностью позволит сократить задолженность предприятия, а также позволит более эффективно организовать систему управления задолженностью на базе компании.

Внедрение ERP-системы позволит осуществлять одновременно три направления реализации контроллинга на базе компании: оперативный и стратегический, которые реализуются в диспозитивном контроллинге. Внедрение ERP-системы на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) позволит осуществлять контроль за ходом использования ресурсов, отслеживать финансовые потоки, контролировать исполнение планов в рамках маркетинговой, логистической и сбытовой деятельности компании. Помимо выраженных преимуществ, также главное достоинство ERP-системы заключается в возможности осуществления тактического, оперативного контроля за ведением финансово-хозяйственной деятельностью, эффективно организовать использование ресурсов, логично выстроить производственный процесс, а также позволит подключить модуль, отслеживающий количество отработанного фактически времени сотрудниками предприятия, отслеживать переработки сотрудников.

Внедрение ERP-системы на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО) позволяет вести учет исполнения показателей, а также отслеживать отклонение в финансовых, экономических и производственных планах. Кроме того, в части организации контроллинга на предприятии, внедрение ERP-системы позволит оперативно обнаруживать, управлять и предупреждать наступление рискованных событий, что повышает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроллинга на базе компании.

Внедрение на базе компании алгоритма и показателей оценки эффективности системы внутреннего контроллинга и системы управления рисками в АК «АЛРОСА» (ПАО), позволит систематизировать систему контроллинга на базе компании, позволит обозначить эффективность, отклонения в реализации контроллинга на практике.

Таким образом, определив социально-экономическую значимость предложенных в ходе исследования мероприятий по совершенствованию системы контроллинга на базе компании АК «АЛРОСА» (ПАО), определяется, что разработанные мероприятия высоко эффективны и целесообразны. Срок реализации мероприятий при параллельном их внедрении не превышает 16 недель, срок окупаемости не превышает 11 месяцев. Эффективность мероприятий превышает 100%, что положительно характеризует систему мер по совершенствованию системы контроллинга на базе компании. Социальная значимость предложенных мероприятий позволяет обозначить их эффективность, целесообразность, что в последствии позволит компании увеличить управляемость финансово-экономической и производственной сферами, а также нарастить конкурентный потенциал.

Заключение

Контроллинг на современном этапе экономического развития и социально-экономической нестабильности является одной из прогрессирующих и эффективных техник управления предприятием, одной из задач которой является обнаружение, управление и недопущение наступления рискованных событий, эффективное распоряжение ресурсами, увеличение производительности труда и уровня конкурентоспособности предприятия на рынке [13, с. 15].

Контроллинг не только позволяет предотвратить наступление негативных последствий для развития и функционирования предприятия, отдельных его структурных подразделений, но также позволяет эффективно осуществлять процесс координации деятельности подразделений в части выполнения ими функций.

Контроллинг формируется исходя из стратегии развития предприятия, а также протекающих в нем организационных процессов, сложившейся управленческой и организационной, производственной структуры. Контроллинг входит в общую систему управления деятельностью предприятия, включая в свой состав как систему планирования, так и системы контроллинга и информационного обеспечения. Без учета трех вышеперечисленных составляющих эффективное построение системы контроллинга не представляется возможным [8, с. 139].

Контроллинг реализует важнейшие функции: позволяет определять отклонения и фактические нарушения; позволяет обнаруживать, управлять и минимизировать риски; выстраивать деятельность предприятия и подразделений на перспективу; контролировать исполнение отдельных функций и задач.

Публичное акционерное общество «АЛРОСА» (далее – АК «АЛРОСА» (ПАО)) сформировано на территории Российской Федерации в г. Мирный (Республика Саха) 13 августа 1992 года. Деятельность компании АК

«АЛРОСА» (ПАО) ориентирована на добычу алмазов, их обработку и продажу, сбережение окружающей среды, формирование эффективной корпоративной социальной ответственности в регионах своего присутствия.

По результатам анализа финансово-экономической деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО) наблюдается финансовая неустойчивость, несмотря на значительный прирост за анализируемый период 2019-2021 гг. выручки, чистой прибыли. Имеется негативная тенденция наращивания объема заемных средств (долгосрочных и краткосрочных), сокращение объема запасов, что определяет необходимость наращивания объема контроля за ведением финансово-экономической деятельности компании.

Руководство компании АК «АЛРОСА» (ПАО) признает важность ведения систематического ведения управления системой рисков и контроля на предприятии, организую систему управления рисками и контроля на нескольких уровнях управления одновременно.

По результатам проведенного анализа финансово-экономической и хозяйственной деятельности компании АК «АЛРОСА» (ПАО) определяется ряд важнейших негативных тенденций, которые необходимо устранить, что можно сделать за счет усиления системы контроллинга на базе компании: снижение объема кредиторской задолженности; увеличение управляемости и контроля в части осуществления финансово-экономической и производственной деятельности компании как в операционном цикле, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективах; отсутствие критериев оценки эффективности системы контроллинга и системы управления рисками на базе компании.

В рамках решения проблемы роста дебиторской задолженности, предложено оптимизировать управление дебиторской задолженностью за счет внедрения системы факторинга, посредством заключения договора на ведение факторинга при привлечении посредника.

В рамках решения второй проблемы, связанной с отсутствием на базе компании эффективного программного обеспечения, позволяющего

осуществлять всестороннее мониторинговое наблюдение деятельности компании, а также организацию системы контроллинга за ходом осуществления как финансовой, так и экономической, технологической, производственной и сбытовой, маркетинговой и логистической деятельности компании, было предложено внедрить на базе компании ERP-системы отечественной разработки под названием «Парус8.0 – Управление процессами, производством. Финансовый и бухгалтерский учет».

В рамках решения третьей проблемы, связанной с отсутствием критериев оценки эффективности контроллинга, были разработаны ключевые критерии, позволяющие оценить эффективность системы внутреннего контроллинга на базе компании, которые представлены в таблице 14, и алгоритм оценки эффективности контроллинга (рисунок 13).

Общая результативность увеличится в разрезе выручки и компания сможет дополнить доход в размере 3 186 924,52 руб. в год (таблица 15). Срок реализации мероприятий при параллельной их реализации определяется в разрезе 12-14 недель, фактический срок окупаемости не превышает 11 месяцев, эффективность мероприятий составляет более 100%, что свидетельствует о высоком уровне экономической эффективности предложенных мер.

Эффективность мероприятий превышает 100%, что положительно характеризует систему мер по совершенствованию системы контроллинга на базе компании. Социальная значимость предложенных мероприятий позволяет обозначить их эффективность, целесообразность, что в последствии позволит компании увеличить управляемость финансово-экономической и производственной сферами, а также нарастить конкурентный потенциал.

Список используемой литературы

1. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021. — 67 с.
2. Буренина, Н. Б. Контроллинг : учебное пособие / Н. Б. Буренина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2021. — 73 с.
3. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н. Гладченко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 279 с.
4. Гончаров, Н. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях реального сектора экономики России / Н. А. Гончаров, О. Н. Зотикова // Всероссийская научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор-2019) : Сборник материалов, Москва, 27 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования РФ. – Москва: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019. – С. 82-85.
5. Елфимова, И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с.
6. Каверина, О. Д. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Д. Каверина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 389 с.
7. Каракетова, Х. А. Задачи, функции и цели контроллинга на предприятии / Х. А. Каракетова, Л. С. Боташева // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 86-4. – С. 87-89.

8. Касимова, З. Н. Внедрение системы контроллинга на предприятии / З. Н. Касимова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 2. – С. 169-172.
9. Кодекс корпоративного управления АК «АЛРОСА» (ПАО). URL: <https://www.alrosa.ru/upload/iblock/6c1/Кодекс%20корпоративного%20управления.pdf> (дата обращения 10.09.2022г.).
10. Козлова, Е. В. Служба контроллинга на предприятиях: практическое применение инструментов качества в финансовой сфере / Е. В. Козлова, А. В. Сорокина // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 5-2(45). – С. 447-451.
11. Козловская, С. А. Контроллинг рисков на предприятии / С. А. Козловская, Д. А. Сорокина // Сфера услуг: инновации и качество. – 2022. – № 60. – С. 59-68.
12. Компания АК «АЛРОСА» (ПАО). Главная страница. URL: <https://www.alrosa.ru> (дата обращения 10.09.2022г.).
13. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 145 с.
14. Левкин, Г. Г. Контроллинг логистических систем: учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с.
15. Михайлова, А. И. Контроллинг в системе управления на предприятии / А. И. Михайлова // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 51-4. – С. 63-66.
16. Мызникова, Т. Н. Внедрение системы управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии / Т. Н. Мызникова, М. И. Бажанова, М. В. Белов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14. – № 2. – С. 119-128.

17. Нечехина, Н. С. Проблемные аспекты применения контроллинга в системе управления на предприятиях / Н. С. Нечехина, О. В. Мустафина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16. – № 2. – С. 82-89.
18. Пайор, С. В. Роль контроллинга в системе управления промышленным предприятием / С. В. Пайор // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов научной конференции, Москва, 07–09 ноября 2018 года. – Москва: Издательский дом «Реальная экономика», 2019. – С. 419-423.
19. Политика управления рисками АК «АЛРОСА» (ПАО). Главная страница. URL: <https://www.alrosa.ru> (дата обращения 10.09.2022г.).
20. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 141 с.
21. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с.
22. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 197 с.
23. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 277 с.
24. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с.
25. Grytsay, O. Accounting and Analytical Support for Formation of Enterprise Economic Security Costs and Their Controlling Process / O. Grytsay, M. Navran // Economics, Entrepreneurship, Management. – 2020. – Vol. 7. – No 1(13). – P. 75-83.

26. Matthias O. Nkuda. Imperative of Controlling a New Enterprise: A Systems' Approach Perspective. URL: <https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%203%20NO.%201%202017/Imperative%20of%20Controlling.pdf> (дата обращения 10.09.2022г.).

27. Jinmei Zhao, Lijuan Sun. Research on financial control of enterprise group based on artificial intelligence and big data. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-021-04399-0> (дата обращения 10.09.2022г.).

28. A.S. Orobinsky, A.A. Alukhanyan, R.A. Sychev, M.G. Kholina. Development of Risk-Oriented Technologies of the Corporate Financial Controlling System. URL: https://ersj.eu/dmdocuments/32.OROBINSKY_XXI_S1_18.pdf (дата обращения 10.09.2022г.).

29. L. Malyarets. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/02/ea-V165-19.pdf> (дата обращения 10.09.2022г.).

Приложение А

Организационная структура компании АК «АЛРОСА» (ПАО)

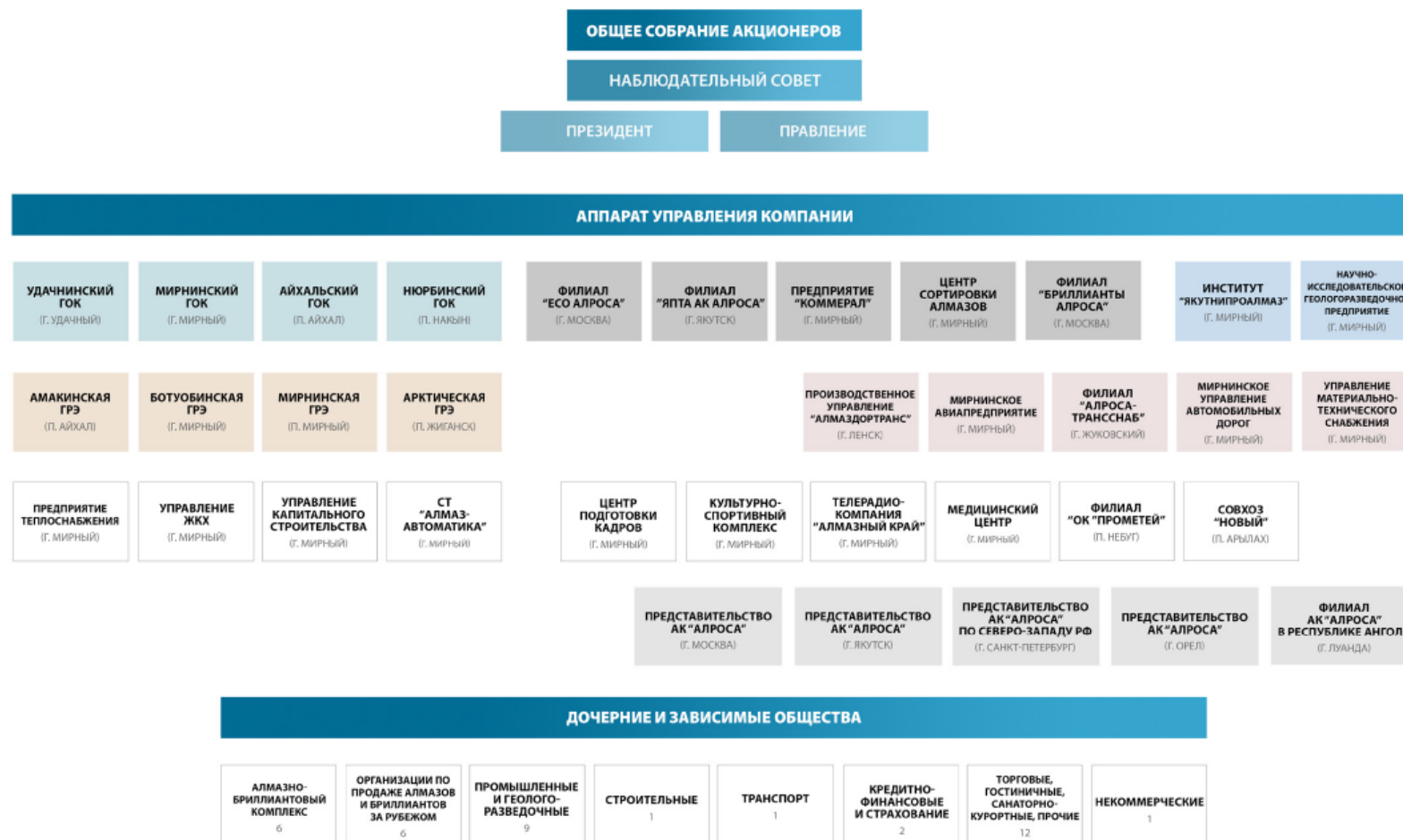


Рисунок А.1 – Организационная структура компании АК «АЛРОСА» (ПАО) на 01.09.2021 г. [12]

Приложение Б

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Таблица Б.1 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Показатель	Данные за период, т.р.			Абсолютное отклонение, т.р.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019
АКТИВ БАЛАНСА									
1. Внеоборотные активы									
Нематериальные активы	111 289	167 483	197 052	56 194	85 763	1,50	1,77	50,49	77,06
Результаты исследований и разработок	93 417	97 472	156 213	4 055	62 796	1,04	1,67	4,34	67,22
Нематериальные поисковые активы	1 644 307	4 036 065	4 643 005	2 391 758	2 998 698	2,45	2,82	145,46	182,37
Основные средства	226 985 454	242 222 179	249 316 277	15 236 725	22 330 823	1,07	1,10	6,71	9,84
Финансовые вложения	98 560 222	81 808 112	84 904 984	-16 752 110	-13 655 238	0,83	0,86	-17,00	-13,85
Отложенные налоговые активы	8 908 727	9 610 383	13 113 102	701 656	4 204 375	1,08	1,47	7,88	47,19
Прочие внеоборотные активы	3 848 384	3 922 747	4 740 142	74 363	891 758	1,02	1,23	1,93	23,17
Итого по разделу 1	340 171 800	341 864 441	357 070 775	1 692 641	16 898 975	1,00	1,05	0,50	4,97
2. Оборотные активы									
Запасы	76 246 232	93 788 817	75 591 239	17 542 585	-654 993	1,23	0,99	23,01	-0,86
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	361 605	356 798	442 257	-4 807	80 652	0,99	1,22	-1,33	22,30
Дебиторская задолженность	17 478 193	18 613 775	13 945 885	1 135 582	-3 532 308	1,06	0,80	6,50	-20,21
Денежные средства и денежные эквиваленты	10 704 516	85 819 386	27 958 105	75 114 870	17 253 589	8,02	2,61	701,71	161,18
Прочие оборотные активы	751 626	2 964 082	1 259 818	2 212 456	508 192	3,94	1,68	294,36	67,61
Итого по разделу 2	169 228 076	294 774 291	151 942 777	125 546 215	-17 285 299	1,74	0,90	74,19	-10,21
БАЛАНС	509 399 876	636 638 732	509 013 552	127 238 856	-386 324	1,25	1,00	24,98	-0,08

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	Данные за период, т.р.			Абсолютное отклонение, т.р.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019
ПАССИВ БАЛАНСА									
3. Капитал и резервы									
Уставный капитал	3 682 483	3 682 483	3 682 483	0	0	1,00	1,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	43 333 622	56 325 321	55 680 901	12 991 699	12 347 279	1,30	1,28	29,98	28,49
Добавочный капитал	50 041 361	50 041 925	50 039 488	564	-1 873	1,00	1,00	0,00	0,00
Резервный капитал	736 500	736 500	736 500	0	0	1,00	1,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	203 415 649	200 412 692	154 325 099	-3 002 957	-49 090 550	0,99	0,76	-1,48	-24,13
Итого по разделу 3	301 209 615	311 198 921	264 464 471	9 989 306	-36 745 144	1,03	0,88	3,32	-12,20
4. Долгосрочные обязательства									
Заемные средства	79 541 096	119 428 113	99 603 211	39 887 017	20 062 115	1,50	1,25	50,15	25,22
Отложенные налоговые обязательства	29 487 527	37 921 529	31 832 658	8 434 002	2 345 131	1,29	1,08	28,60	7,95
Оценочные обязательства	15 836 892	18 779 023	30 324 995	2 942 131	14 488 103	1,19	1,91	18,58	91,48
Прочие долгосрочные обязательства	2 902 741	2 555 019	1 854 021	-347 722	-1 048 720	0,88	0,64	-11,98	-36,13
Итого по разделу 4	127 768 256	178 683 684	163 614 885	50 915 428	35 846 629	1,40	1,28	39,85	28,06
5. Краткосрочные обязательства									
Заемные средства	53 638 855	105 494 546	51 672 726	51 855 691	-1 966 129	1,97	0,96	96,68	-3,67
Кредиторская задолженность	15 251 016	31 912 230	19 585 921	16 661 214	4 334 905	2,09	1,28	109,25	28,42
Доходы от будущих периодов	0	10 030	8 127	10 030	8 127	0	0	0	0
Оценочные обязательства	11 532 134	9 339 321	9 667 422	-2 192 813	-1 864 712	0,81	0,84	-19,01	-16,17
Итого по разделу 5	80 422 005	146 756 127	80 934 196	66 334 122	512 191	1,82	1,01	82,48	0,64
БАЛАНС	509 399 876	636 638 732	509 013 552	127 238 856	-386 324	1,25	1,00	24,98	-0,08

Приложение В

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Таблица В.1 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Показатели	Данные за периоды (т.р.)			Данные по годам (% к общей величине баланса)			Сдвиги в структуре (%)	
	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2019
1. Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	111 289	167 483	197 052	0,02	0,03	0,04	0,00	0,02
Результаты исследований и разработок	93 417	97 472	156 213	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01
Нематериальные поисковые активы	1 644 307	4 036 065	4 643 005	0,32	0,63	0,91	0,31	0,59
Основные средства	226 985 454	242 222 179	249 316 277	44,56	38,05	48,98	-6,51	4,42
Финансовые вложения	98 560 222	81 808 112	84 904 984	19,35	12,85	16,68	-6,50	-2,67
Отложенные налоговые активы	8 908 727	9 610 383	13 113 102	1,75	1,51	2,58	-0,24	0,83
Прочие внеоборотные активы	3 848 384	3 922 747	4 740 142	0,76	0,62	0,93	-0,14	0,18
Итого по разделу 1	340 171 800	341 864 441	357 070 775	66,78	53,70	70,15	-13,08	3,37
2. Оборотные активы								
Запасы	76 246 232	93 788 817	75 591 239	14,97	14,73	14,85	-0,24	-0,12
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	361 605	356 798	442 257	0,07	0,06	0,09	-0,01	0,02
Дебиторская задолженность	17 478 193	18 613 775	13 945 885	3,43	2,92	2,74	-0,51	-0,69
Денежные средства и денежные эквиваленты	10 704 516	85 819 386	27 958 105	2,10	13,48	5,49	11,38	3,39
Прочие оборотные активы	751 626	2 964 082	1 259 818	0,15	0,47	0,25	0,32	0,10
Итого по разделу 2	169 228 076	294 774 291	151 942 777	33,22	46,30	29,85	13,08	-3,37
БАЛАНС	509 399 876	636 638 732	509 013 552	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Показатели	Данные за периоды (т.р.)			Данные по годам (% к общей величине баланса)			Сдвиги в структуре (%)	
	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2019
3. Капитал и резервы								
Уставный капитал	3 682 483	3 682 483	3 682 483	0,72	0,58	0,72	-0,14	0,00
Переоценка внеоборотных активов	43 333 622	56 325 321	55 680 901	8,51	8,85	10,94	0,34	2,43
Добавочный капитал	50 041 361	50 041 925	50 039 488	9,82	7,86	9,83	-1,96	0,01
Резервный капитал	736 500	736 500	736 500	0,14	0,12	0,14	-0,03	0,00
Нераспределенная прибыль	203 415 649	200 412 692	154 325 099	39,93	31,48	30,32	-8,45	-9,61
Итого по разделу 3	301 209 615	311 198 921	264 464 471	59,13	48,88	51,96	-10,25	-7,17
4. Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	79 541 096	119 428 113	99 603 211	15,61	18,76	19,57	3,14	3,95
Отложенные налоговые обязательства	29 487 527	37 921 529	31 832 658	5,79	5,96	6,25	0,17	0,47
Оценочные обязательства	15 836 892	18 779 023	30 324 995	3,11	2,95	5,96	-0,16	2,85
Прочие долгосрочные обязательства	2 902 741	2 555 019	1 854 021	0,57	0,40	0,36	-0,17	-0,21
Итого по разделу 4	127 768 256	178 683 684	163 614 885	25,08	28,07	32,14	2,98	7,06
5. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	53 638 855	105 494 546	51 672 726	10,53	16,57	10,15	6,04	-0,38
Кредиторская задолженность	15 251 016	31 912 230	19 585 921	2,99	5,01	3,85	2,02	0,85
Доходы от будущих периодов	0	10 030	8 127	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оценочные обязательства	11 532 134	9 339 321	9 667 422	2,26	1,47	1,90	-0,80	-0,36
Итого по разделу 5	80 422 005	146 756 127	80 934 196	15,79	23,05	15,90	7,26	0,11
БАЛАНС	509 399 876	636 638 732	509 013 552	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00

Приложение Г

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Таблица Г.1 – Анализ финансово-хозяйственной деятельности АК «АЛРОСА» (ПАО) за 2019-2021 гг.

Показатели	Данные за периоды (т.р.)			Абсолютное отклонение, т.р.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019
Выручка	160 258 003	144 536 439	261 768 027	-15 721 564	101 510 024	90,19	163,34	-9,81	63,34
Себестоимость продаж	90 375 724	91 409 066	146 157 370	1 033 342	55 781 646	101,14	161,72	1,14	61,72
Валовая прибыль	698 822 179	53 127 373	115 610 657	-645 694 806	-583 211 522	7,60	16,54	-92,40	-83,46
Коммерческие расходы	2 213 540	1 588 317	2 218 364	-625 223	4 824	71,75	100,22	-28,25	0,22
Управленческие расходы	12 630 029	12 912 416	16 089 458	282 387	3 459 429	102,24	127,39	2,24	27,39
Прибыль (убыток) от продаж	55 038 710	38 626 640	97 302 835	-16 412 070	42 264 125	70,18	176,79	-29,82	76,79
Доходы от участия в других организациях	16 785 679	8 488 941	11 525 037	-8 296 738	-5 260 642	50,57	68,66	-49,43	-31,34
Проценты к получению	2 919 862	2 069 891	2 415 481	-849 971	-504 381	70,89	82,73	-29,11	-17,27
Проценты к уплате	7 215 582	10 337 611	11 258 843	3 122 029	4 043 261	143,27	156,04	43,27	56,04
Прочие доходы	17 158 682	21 681 646	65 835 123	4 522 964	48 676 441	126,36	383,68	26,36	283,68
Прочие расходы	53 468 730	44 895 432	67 855 975	-8 573 298	14 387 245	83,97	126,91	-16,03	26,91
Прибыль (убыток) до налогообложения	31 238 621	15 634 075	97 963 658	-15 604 546	66 725 037	50,05	313,60	-49,95	213,60
Налог на прибыль	-4 612 926	-4 514 970	-10 275 263	97 956	-5 662 337	97,88	222,75	-2,12	122,75
Чистая прибыль	26 644 462	12 263 828	87 895 149	-14 380 634	61 250 687	46,03	329,88	-53,97	229,88
Совокупный финансовый результат	26 662 243	29 296 582	88 192 337	2 634 339	61 530 094	109,88	330,78	9,88	230,78