

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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 АО «Газстройпром»)

Студент

В.В. Поленов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Поленов Валерий Викторович

Тема работы: «Повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга (на примере АО «Газстройпром»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С. О. Шаногина

Цель исследования - формирование системы контроллинга АО «Газстройпром».

Объект исследования – АО «Газстройпром».

Предметом исследования являются теоретико-методологические и практические основы формирования эффективной системы стратегического контроллинга в организации.

Методы исследования – сравнение, классификация и группировка, методы аналогии.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Анализ системы контроллинга показал, что в организации наблюдаются определенные проблемы в использовании современных информационных технологий в организации контроллинга.

Именно поэтому были предложены мероприятия по организации системы контроллинга в виде создания отдела контроллинга и внедрение программного продукта «Audit Expert».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 41 источник. Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 4.

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| Глава 1 Теоретические основы управления предприятием на основе контроллинга | 6 |
| 1.1 Сущность и характеристика контроллинга..... | 6 |
| 1.2 Функции и задачи контроллинга..... | 10 |
| 1.3 Стратегический и оперативный контроллинг..... | 16 |
| Глава 2 Практические основы управления предприятием на основе контроллинга | 22 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Газстройпром»..... | 22 |
| 2.2 Система планирования АО «Газстройпром» | 26 |
| 2.3 Мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия | 28 |
| Глава 3 Повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга | 36 |
| 3.1 Направление повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга..... | 36 |
| 3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий . | 41 |
| Заключение | 44 |
| Список используемых источников..... | 47 |

Введение

Управление и совершенствование системы контроллинга компании является обязательной и неотъемлемой функцией любого современного предприятия. В условиях жесткой конкуренции разработка системы управления эффективностью в строительных процессах, занимает ключевую позицию в конкурентоспособности и финансовой устойчивости компаний.

Однако, несмотря на всю важность проведения системной и целенаправленной политики по формированию системы стратегического контроллинга, в управлении экономикой российских предприятий внимания для решения данной проблемы, выделяется недостаточно.

В большинстве случаев контроллинг не встроен в структуру управления бизнес-процессов. Все это снижает потенциальную конкурентоспособность российских предприятий.

Поэтому в данных условиях, теоретическая разработка, а также применение на практике особенностей формирования системы стратегического контроллинга, является чрезвычайно важным и актуальным вопросом.

Теоретико-методологическое исследование механизмов управления производственными процессами были описаны в работах таких ученых как Прокопенко А.В., Криворучко Л.Б., Смирнов Э.А., Гогуа Н.К., Годес А.Д., Коваленко Л.А., Ремнева Л.М. и др.

Целью данной работы является формирование системы контроллинга АО «Газстройпром».

В рамках данного исследования поставлены следующие задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

- рассмотреть сущность и характеристики контроллинга;
- определить функции и задачи контроллинга;
- рассмотреть стратегический и оперативный контроллинг;

- дать организационно-экономическую характеристику АО «Газстройпром»;
- - провести диагностику финансовой деятельности АО «Газстройпром»
- - провести мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия
- - рассмотреть направления повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга;
- - провести оценку экономической эффективности от предложенных мероприятий;

Объектом исследования является АО «Газстройпром».

Предметом данного исследования, являются теоретико-методологические и практические основы формирования эффективной системы стратегического контроллинга в организации.

Научная новизна данной работы заключается в аргументации реального повышения эффективности управления строительным предприятием путем поэтапного создания службы контроллинга и внедрения инструментов контроля.

Глава 1 Теоретические основы управления предприятием на основе контроллинга

1.1 Сущность и характеристика контроллинга

Каждое предприятие в процессе своего становления и развития нуждается в качественной и достоверной информации о настоящем финансовом, экономическом, производственном, конкурентном и других положениях, на основании которых можно эффективно планировать его будущее.

Контроллинг – это составляющая системы управления предприятием, направленная сбор информации, создание и интерпретацию отчетности, планирование и оказание информационных услуг, с целью повышения рациональности в области управления предприятием и достижения им поставленных целей.

Главная цель стратегического контроллинга — это построение системы управления, которая будет помогать предприятию, продвигаться к намеченным стратегическим целям.

Отсюда и главная функция стратегического контроллинга: своевременное выявление причин отклонения от целевых показателей, с целью достижения целей предприятия путем корректировки стратегии.

Стратегическое мышление руководства отображается в различных плановых документах, и весь этот процесс опирается на бюджетные процедуры фирмы.

Бюджетирование играет разную роль в различных фирмах в зависимости от ее организационных характеристик и потребностей, заданного временного периода. Но оно является неотъемлемой частью планирования и контроллинга. Бюджетирование позволяет создать

определенную систему плановых показателей с последующим контролем и анализом отклонений фактических показателей.

С помощью такой системы руководство может быстро реагировать на выявленные значительные отклонения, обнаруживать их причины, устранять недостатки и вовремя предупреждать негативные последствия [6].

Поэтому и контроллинг, как целостная система (определенный механизм), состоит из двух важных частей: стратегического контроллинга и оперативного контроллинга.

На практике существует тесная взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга (рисунок 1) [1].



Рисунок 1 – Оперативный и стратегический контроллинг на предприятии

Для каждого этапа процесса управления существуют оперативные задачи контроллинга планомерно трансформируемые в стратегические задачи контроллинга, которые позволяют менеджменту предприятия обладать всей необходимой информацией для выбора наилучшего управленческого действия, как на оперативном, так и на стратегическом уровне.

Таким образом, основное различие между оперативным и стратегическим контроллингом заключается в том, что первый ориентирован

на тенденции будущего, а последний, напротив, смотрит в настоящее, т. е. различие между стратегическим и оперативным контроллингом - это различие между целями и средствами их достижения.

Оперативный контроллинг основывается на разработанных в рамках стратегического контроллинга стратегии, целевых ориентирах, концептуальных мероприятиях и ресурсах и ставит своей целью управление прибылью предприятия.

При этом ключевое внимание сосредоточено на таких показателях: выручка от реализации, постоянные и переменные затраты, рентабельность капитала и др. Регулирование производственного процесса происходит путем постоянного сопоставления плановых показателей с фактическим для оперативного вмешательства, при необходимости, и устранению имеющихся отклонений.

Применительно к задачам, которые выполняет оперативный контроллинг на промышленных предприятиях, стоит отметить, что они вполне направлены на решение тактических проблем. В рамках функций оперативного контроллинга должны решаться первоочередные задачи производства и сбыта качественной и конкурентоспособной продукции.

Систематизация задач оперативного контроллинга позволит создать на предприятии эффективную систему управления, ведь только через правильное понимание функционального назначения можно подобрать действенные инструменты для решения тактических задач [23].

Оперативный контроллинг и его инструменты являются важными составляющими концепции контроллинга. Эти инструменты важны, прежде всего, для решения проблем, возникающих на самом предприятии. Кроме того, в системе оперативного контроллинга рассматриваются экономические процессы в пределах одного года.

Таким образом, использование инструментов оперативного контроллинга обеспечивает достижение предприятием высоких результатов в планировании, прогнозировании, инвестиционной привлекательности,

инновационной деятельности, финансовых результатах, является залогом эффективной реализации стратегии деятельности предприятия.

Но стоит помнить, что контроллинг является сугубо индивидуальной системой для каждого конкретного предприятия, в отличие от финансового учета, и поэтому он требует конкретных разработок.

Представителям малого бизнеса воспользоваться инструментами стратегического контроллинга в полной мере проблематично из-за недостаточной материальной и информационной базы для этого. Следовательно, информация о многих процессах, протекающих на предприятии, достигает контроллера и руководства, а внедрение системы, которая бы собирала данную информацию, является слишком затратным мероприятием для малого бизнеса.

Однако использование определенных элементов этих инструментов является достаточно полезным, чтобы выжить при наступлении неблагоприятных условий для бизнеса и бороться за его существование в долгосрочной перспективе.

Развитие практических инструментов контроллинга и сочетание их с современными технологиями решения управленческих задач позволяют выделить необходимость создания информационной системы контроллинга компании. Особенно остра и актуальна данная проблема для крупных и диверсифицированных по направлениям своей деятельности отечественных предприятий.

Процесс получения объективной, своевременной управленческой информации стратегического назначения в разветвленных холдинговых и корпоративных структурах связан с созданием эффективного взаимодействия элементов системы контроллинга предприятия, а также преодолении барьеров взаимодействия основных функциональных подсистем деятельности предприятия разного рода и характера.

Парадоксальным фактом является то, что в эпоху информационных технологий и информатизации всех процессов деятельности предприятий, на

первый план выходит проблема получения качественной управленческой информации, в первую очередь стратегического характера [6-8].

Информация в XXI веке является новым полноценным фактором производства. Именно информация помогает рационально использовать другие факторы производства, такие как капитал, труд, знания, природные ресурсы, предпринимательские способности и тому подобное.

Информационные ресурсы являются критически важными с точки зрения организации и совершенствования процесса деятельности предприятий, учреждений и организаций. Благодаря информационным ресурсам предприятия создается, описывается и интерпретируется целостная картина деятельности. Информация как продукт всех систем деятельности предприятия является основой для принятия необходимых управленческих решений.

Стратегический контроллинг - ориентированная на рынок и конкуренцию концепция стратегического управления, что обеспечивает осуществление системы целей организации за счет создания ее конкурентного преимущества с помощью координации и интеграции всех функций и объектов современного менеджмента [7].

1.2 Функции и задачи контроллинга

Основные задачи контроллинга указаны в таблице 1.

Итак, если речь идет о краткосрочном периоде, то использование инструментов оперативного контроллинга будет обеспечивать первоочередный эффект от их внедрения.

К тому же, за счет разнообразия способов применения инструментов оперативного контроллинга в выигрыше оказываются все функциональные подразделения.

Таблица 1 – Основные задачи контроллинга

| Задача | Содержание задачи |
|---|--|
| Выявление и устранение «узких мест» | Корректировка деятельности предприятия, которая заключается в выявлении и своевременном устранении проблемных зон и раскрытии имеющихся резервов |
| Обеспечение принятия эффективных управленческих решений | Направленность управленцев на корректировку имеющихся целей и планов, при необходимости, повышение их компетентности |
| Сравнение плановых и фактических подконтрольных показателей, определение отклонений | Выявление отклонений фактических показателей от плановых для корректировки деятельности предприятия при необходимости |
| Снижение уровня затрат на предприятии | Отображение реального состояния дел в отношении себестоимости на предприятии благодаря определению уровня прямых и косвенных расходов |
| Определение ключевых подконтрольных показателей | Разработка системы показателей, на основе которой происходит осуществление контроллинга управленцами для своевременной идентификации угроз |
| Экономное использование рабочего времени управленцев | Обеспеченность предприятия необходимой информацией позволяет экономить время на поиске, обработке и анализе информации |
| Мотивация персонала к продуктивной работе | Индивидуальный подход к персоналу, при котором работники чувствуют себя частью предприятия и его успехов, что является большой мотивацией к работе |

Для оценки эффективности контроллинга необходимо иметь совокупность показателей функционирования предприятия в течение определенного периода, критерии, что имеют качественное и количественное измерение, и методы, которые позволят их оценить.

На основе проведенного анализа методических подходов [1, 2; 4, 8; 9, 22] определены отдельные условия к системе показателей, что позволяет использовать ее как эффективный инструмент контроллинга, среди которых: сочетание стратегии с целями предприятия; формирование и представление количественной информации о финансовом и имущественном состоянии предприятия; компактность информации для решения оперативных целей и формирования стратегических целей, связанных с принятием решений на различных уровнях; возможность составления оперативных бюджетов и их

влияние на достижение стратегических целей; формирование показателей деятельности предприятия для решения комплексных задач и др.

С целью обеспечения соответствия системы показателей целям контроллинга, необходим их отбор, систематизация и совершенствование. Для обеспечения эффективности системы показателей как информационного элемента механизма контроллинга необходимо направить их на объективное отражение состояния и результатов различных видов деятельности предприятия. Кроме того, показатели, входящие в систему, должны быть актуальными, динамичными, приемлемыми для использования при сопоставлении. Использование системы показателей позволяет не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и раскрыть причины ее возникновения, провести структурно-логический анализ факторов, влияющих на результативность деятельности предприятия [2].

С помощью системы показателей определяются конечные результаты функционирования предприятия; характеризуются и его операционная, социально-трудовая, инновационная деятельность; уровень адаптации к внешним и внутренним факторам воздействия. Условие системного подхода, принимаемое при внедрении контроллинга в систему управления, предполагает всесторонний охват процесса менеджмента. Для оценки внедрения системы контроллинга необходимым условием является логическое объединение всех оценок, вызванных внедрением системы контроллинга.

Заслуживает внимания позиция Т. А. Говорушко [8; 9], эффективность управления предприятием и эффективность контроллинга являются неразделимыми категориями. Поскольку основной целью контроллинга направление управления в направлении, что обеспечит предприятию оптимальную эффективность, необходимую для достижения избранных целей, оценить эффективность контроллинга возможно только в динамическом сопоставлении функционирования предприятия к внедрению системы контроллинга и после, или же проводить сравнение с

предприятиями с аналогичными экономическими параметрами или конкурентами.

То есть базисными, по мнению Т. А. Говорушко [8; 9], остаются методы, применяемые для оценки эффективности управления:

- по группам (состоит в выделении среди совокупности исследуемых предприятий однородных групп по любым общим признакам);
- рейтинговой оценки (осуществляется оценка эффективности управления предприятием на основании комплексного финансового мультипликатора, характеризующего состояние предприятия в целом, что, однако не позволяет оценить управления маркетинговой, кадровой, инновационной деятельности);
- математической статистики (позволяет построить модель, в которой отражена зависимость одного показателя от совокупности других, его определяющие, однако данный метод осложняется большим количеством необходимой исходной информации и невозможностью установления взаимосвязей между всеми показателями);
- матричный (используется для обобщенной оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, однако не может быть использован при оценке эффективности управления кадровой и маркетинговой деятельностью, которые в основном характеризуются с помощью показателей, имеющих качественный характер);
- ранговой оценки (предусматривает разработку нормативной системы оценки показателей, которая упорядочивает показатели путем назначения им соответствующих рангов по закономерностям темпов их роста, однако не позволяет однозначно оценить уровень эффективности управления деятельностью);

– экспертных оценок (базируется на предположении, что экспертные знания позволяют оценить эффективность управления предприятием, однако налицо субъективный элемент и вероятное ошибочное суждение при осуществлении оценки)

– нейросетевой (предусматривает, что нейросети, основанные на предыдущих знаниях, способны к необходимым оценкам, однако точность оценки зависит от количества накопленных знаний и необходимо четкое количественное выражение показателей).

«Выбор конкретного метода для оценки эффективности управления деятельностью предприятия определяется по следующим критериям: интерпретация результатов, выявление слабых сторон, разнообразие показателей, результативность анализа, затраты времени, операционные расходы, уровень объективности, доступность использования, оперативность применения, распространенность применения, доступность программного продукта, достоверность результатов и др.» [6].

Однако не менее важным, в оперативном (тактическом) финансовом контроллинге является поддержка оперативной доходности и ликвидности любого предприятия

Показатели качества организационной структуры предприятия:

- 1) Простота и прозрачность бизнес-процессов;
- 2) Отсутствие дублирования операций различными подразделениями;
- 3) Отсутствие лишнего документооборота;
- 4) Четкое разграничение ответственности и полномочий в отдельных звеньях бизнес-процесса;
- 5) Планирование и соблюдение сроков выполнения отдельных бизнес-операций.

Показатели качества системы расходования ресурсов предприятия:

- 1) Предсказуемость потоков ресурсов;

- 2) Прозрачность учета ресурсов по видам затрат и по производственным заказам;
- 3) Прозрачность учета ресурсов по местам их возникновения (отдельные подразделения), самостоятельность подразделений в планировании расходов и доходов, а также ответственность за соблюдение планов;
- 4) Реалистичность оценки доходности деятельности предприятия в целом и в разрезе конкретных заказов;
- 5) Реалистичность отображения имущественного состояния предприятия и возможности его прогнозирования.

Показатели качества системы адаптации и развития номенклатуры продукции:

- 1) Прибыльность продукции, доля наукоемкой продукции в общей номенклатуре;
- 2) Качество продукции;
- 3) Платежеспособность заказчиков продукции;
- 4) Надежность заказчиков;
- 5) Уровень обеспечения производственных мощностей заказами.

Так, нами предложены группы плановых показателей по оценке качества общественного производства на его отдельных этапах: по видам экономической деятельности в целом; по отраслям, группировкам, субъектам хозяйствования. Также определены основные принципы построения общественного производства, методика расчета различных показателей, подходы к их применению в оценке финансово-хозяйственной деятельности любого субъекта.

Система показателей включает в себя три раздела. В первом представлены общие показатели по качеству использования основных видов производственных и трудовых ресурсов; основных и оборотных фондов; капиталовложений и инвестиций; сырья и материалов; топлива и электроэнергии. Два раздела содержат информацию о показателях

эффективности использования новой техники, оборудования и развития экономических отношений.

Не менее важной составляющей методологии исследования финансового контроллинга, стратегический финансовый контроллинг. Так, поскольку срок применения стратегического контроллинга является неограниченным, то главной целью его исследования является изучение возможностей обеспечения стабильной, долгосрочной и эффективной финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования благодаря оптимизации его существующего ресурсного потенциала и использованию собственных дополнительных резервов.

1.3 Стратегический и оперативный контроллинг

Процесс контроллинга начинается с постановки его целей руководством финансовой службы, в соответствии с которыми определяется набор показателей, характеризующих достижение поставленных целей (стратегический контроллинг). Таким образом, целью стратегического контроллинга обеспечение достижения предприятием его стратегических целей. Без предварительной диагностики текущего положения предприятия на рынке основных маркетинговых исследований невозможно реализовать данную деятельность.

Следующим этапом является отбор, планирование и нормирование подконтроллинговых показателей с помощью подсистемы планирования и бюджетирования. При участии подсистемы диагностики финансового состояния происходит координированное сравнения фактических и запланированных показателей, выявление отклонений от плана и их причины. Дальнейшее действие подсистемы контроллинга заключается в разработке альтернативных сценариев достижения запланированных значений показателей, которые оцениваются с помощью подсистем риска и маркетинга. В результате производятся варианты обоснованных

управленческих решений, которые согласуются с финансовым руководством. Данные действия являются оперативным контроллингом, цель которого - выявление отклонений и их регулирование с целью недопущения кризисного состояния предприятия. Принятое руководством решение обрабатывает контроллинговая служба и производит адаптированные к нему направления деятельности подсистем финансового менеджмента. Таким образом, процесс контроллинга носит циклический непрерывный характер.

Описанный механизм и этапы контроллинга определяют и организационное построение финансово-экономической службы на предприятии. Можем предложить вариант, ориентированный на создание информационной системы, подчиненной задачей финансового менеджмента и координирующей все подразделения службы контроллинга.

Таким образом, служба контроллинга, которая занимает ведущее место в информационном обеспечении руководства объективными данными для принятия управленческих решений, должна координировать деятельность подразделений финансовой службы, что позволит финансовому директору оперативно принимать решения.

Процесс внедрения контроллинга на предприятии должен начинаться с принятия решения о необходимости создания новой информационно-аналитической системы управления. Такая целесообразность возникает в случае: появления информационных сигналов об опасности снижения эффективности функционирования предприятия, ухудшении основных показателей его деятельности; несогласованности при реализации функций управления между отдельными структурными подразделениями; несовершенстве методов планирования, калькулирования, контроля и анализа; несоответствия существующих целей предприятия и требования внешней среды.

В целом можно выделить шесть основных этапов внедрения системы контроллинга на отечественных предприятиях:

- 1) Принятие решения о внедрении системы контроллинга на предприятии.
- 2) Выбор и назначение исполнителей.
- 3) Формирование методической базы контроллинга.
- 4) Адаптация контроллинга в текущей деятельности предприятия.
- 5) Укрепление позиций контроллинга.
- 6) Углубление функций контроллинга и рост их объема [2].

В научных исследованиях высказываются диаметрально противоположные точки зрения относительно методов внедрения контроллинга. Среди них бытует мнение о формировании новой системы малыми темпами, которые должны сопровождаться незначительными изменениями существующего механизма управления. Другие ученые выбирают интенсивный путь изменений, который предусматривает решительную перестройку управленческой системы.

Однако наиболее приемлемым способом организации службы контроллинга следует считать метод «плановой эволюции», который даст возможность использовать преимущества первых двух подходов и максимально снизить сопротивление введению новой концепции управления [6].

Поскольку спектр задач контроллинга является достаточно сложным, то выбор и обоснование исполнителей - один из важных этапов ее организации. В состав функций отечественного контроллера предлагается относить: информационное обеспечение (регистрация, сбор, обобщение и представление информации пользователям), планирование (формирование и развитие системы комплексного планирования, составление общего оперативного и стратегического планов, их проверка на обоснованность, разработка методики планирования, определения норм и нормативов, необходимой информации для планирования), регулирование (представление своевременной релевантной информации, предложение мероприятий, направленных на предупреждение негативных последствий, координации

деятельности всех подразделений для достижения целей предприятия), сравнение результатов деятельности (сравнение плановой и фактической информации в разрезе объектов контроллинга, интерпретация причин отклонений заинтересованным службам, исполнителям, владельцу), составление отчетности, оценку и консультирование [1].

На современном этапе развития экономики формирования контроллинга, как отмечает С. Петренко, наталкивается на трудности (сопротивление), что обусловлены следующими причинами: отсутствием до начала изменений теоретической и практической базы, что может дискредитировать идею контроллинга неумение предусмотреть источники и силу сопротивления; неспособностью устранить первопричину сопротивления; несвоевременность структурных изменений; игнорирование указаний руководства (саботаж) некомпетентность персонала; перегрузки текущей работой [4].

Границы функциональной ответственности контроллинга на отечественных предприятиях могут определяться следующими факторами: экономическим состоянием и положением на рынке; размером и масштабами деятельности; уровнем диверсификации производства, номенклатуры услуг и ее конкурентоспособности; согласованностью целей и функций подразделений; уровнем организации плановой и аналитической работы; соответствием информационной системы требованиям и запросам руководства; квалификацией управленческого персонала; квалификацией работников службы контроллинга; пониманием руководством необходимости и целесообразности реализации инноваций в системе управления.

Таким образом, можно отметить, что на внедрение и развитие концепции контроллинга на отечественных предприятиях влияют экономические, технологические, организационные и социальные факторы, а потому эта новая экономическая служба может быть создана по

собственному сценарию и соответствовать тем задачам, которые стоят перед управленческой системой каждого отдельного хозяйствующего субъекта.

Для реализации управленческих решений на предприятии должна быть создана информационная система контроллинга - CIS (controlling information system), которая должна позволять решать четыре самостоятельные, но взаимосвязанные задачи стратегического управления: выбор направлений деятельности, основ и идеологии построения организации, а также построения стратегических планов; определение перечня контролируемых показателей, количественно описывающих стратегические цели; контроль за достижением запланированных показателей; принятие управленческих решений [9, 11].

Таким образом, общая концепция стратегически ориентированного контроллинга должна базироваться на работе информационной системы контроллинга.

В свою очередь информационная система контроллинга должна включать в себя пять взаимосвязанных подсистем: подсистема определения привлекательных для организации с точки зрения достижения конкурентного преимущества стратегических зон хозяйствования, подсистему контрольных показателей для обеспечения взаимосвязи стратегического и тактического уровня управления предприятия, подсистему слежения, обеспечивающую мониторинг изменений подконтрольных показателей в стратегических зонах хозяйствования, подсистему принятия стратегических решений в контуре управления, подсистему анализа организационных изменений и преобразований в контуре стратегического управления.

Такое построение информационной системы контроллинга дает возможность для формирования механизма создания и содержания устойчивых конкурентных преимуществ в деятельности предприятия, принятия быстрых и адекватных управленческих решений относительно задач стратегического управления деятельностью.

Глава 2 Практические основы управления предприятием на основе контроллинга

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Газстройпром»

АО «Газстройпром» – ведущая российская многопрофильная компания, выполняющая полный комплекс работ в рамках реализации инфраструктурных проектов по добыче, переработке и транспортировке природного газа.

Заказчики – предприятия Группы ПАО «Газпром».

Основными видами деятельности является инжиниринг, комплектация и логистика, строительство, капитальный ремонт, реконструкция.

Кроме того, компания выполняет:

- реконструкцию зданий, качественно преобразуя ветхие или не актуальные в плане дизайна объекты;
- кровельные и фасадные работы, обеспечивающие не только безупречный внешний вид, но и улучшенные эксплуатационные характеристики — надежность, тепло, долговечность, износостойкость;
- уличное освещение и различные виды общестроительных работ

Для реализации крупных строительных проектов требуется четкая организация строительной процесса, сплоченный коллектив высококвалифицированных специалистов и собственные строительные мощности.

Структура персонала организации соответствует ее отраслевой специфике. При этом для нее характерна потребность в квалифицированном персонале, обладающем специальными навыками.

Структура собственности предприятия АО «Газстройпром» представляет собой линейно-функциональную структуру (рисунок 2).

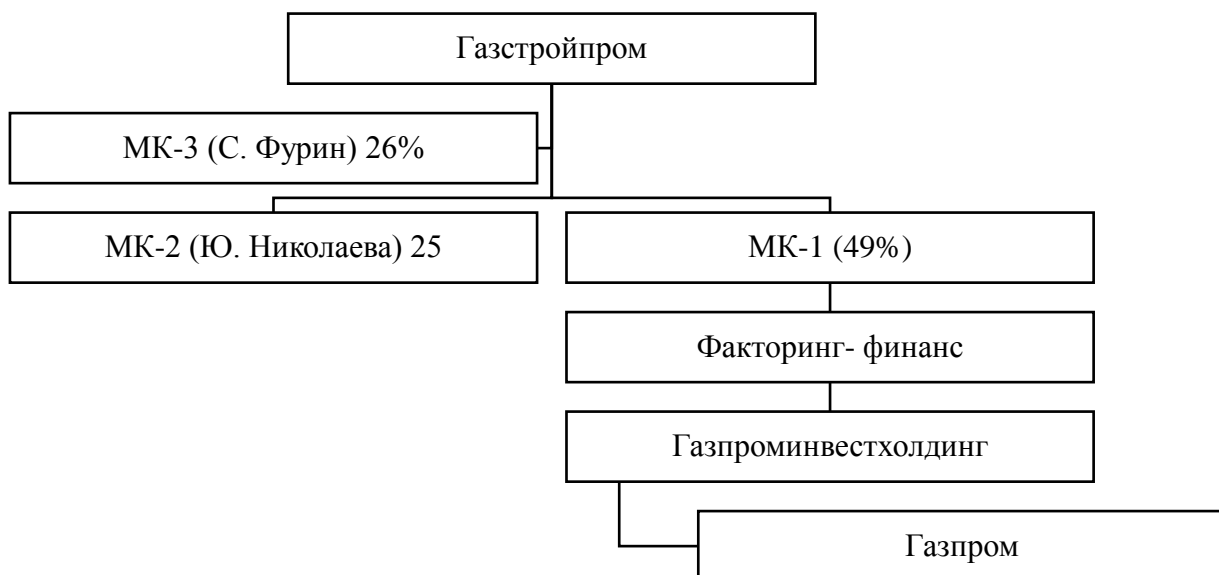


Рисунок 2 – Структура собственности АО «Газстройпром»

Органами управления общества является:

- общее собрание участников;
- генеральный директор

Органом контроля общества является ревизор общества.

Высшим органом общества является общее собрание участников.

Общество избирает ревизора общества. Ревизором общества может быть лицо, не являющееся участником общества. Ревизором общества не может быть лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа.

Единоличным исполнительным органом общества является генеральный директор общества, избираемый общим собранием на срок 2 года. Генеральный директор общества может быть избран также и не из числа участников общества. Договор между обществом и генеральным директором общества подписывается от имени общества лицом, уполномоченным решением общего собрания участников общества.

Блок экономики и финансов АО «Газстройпром» состоит из нескольких структурных подразделений, и включает в себя департаменты

бухгалтерского учета и отчетности, финансов, ценообразования. Возглавляет блок заместитель генерального директора по экономике и финансам.

Методика SWOT-анализа распределяет факторы на 4 категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). При этом сильные и слабые стороны относятся ко внутренней стороне предприятия, а возможности угрозы ко внешней среде предприятия.

Данная методика позволяет эффективно оценить стратегию предприятия, место на рынке и состояние внутреннего состояния предприятия.

Таким образом, после анализа структуры предприятия, а также его место на рынке мы можем построить матрицу SWOT (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица SWOT для АО «Газстройпром»

| Сильные стороны | Мероприятия, направленные на рост сбыта |
|--|--|
| 1 | 2 |
| 1. Достаточный технологический уровень для конкуренции на внутреннем внешнем рынке; | 1. Дальнейшее развитие материальной базы предприятия |
| | 2. Сотрудничество с ведущими производителями сырья для организации производства |
| 2. Опыт и стабильность работы предприятия на протяжении 24 лет | 1. Разработка мер для повышения эффективности строительства |
| 3. Нарботанная клиентская база; | 1. Дальнейшее расширение рынка сбыта |
| 4. Широкие возможности для строительства | 1. Исследование условий и запросов рынка |
| | 1. Расширение дистрибьюторской сети, увеличение количества персонала занимающихся продажами и обеспечением снабжения компании |
| | 2. Участие в специализированных выставках, ярмарках, налаживание контактов с ведущими производителями сырья и потенциальными покупателями. |
| 5. Собственное строительное оборудование, и складские помещения, а также наличие транспортных средств позволяющих качественно и быстро обслуживать запросы Газпрома и обеспечивающие дополнительную гибкость на рынке. | 3. Дальнейшая модернизация оборудования |

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 |
|--|--|
| 6. Активное создание новых способов строительства, а также постоянный анализ потребностей на рынке | 1. Маркетинговое продвижение новых технологий |
| | 2. Проведение и участие в специализированных выставок, с целью обмена опытом с ведущими строительными компаниями. |
| | 3. Налаживание контактов с мелкими производителями, с целью минимизации затрат. |
| Слабости | Мероприятия, направленный на рынок сбыта |
| 1. Слабый уровень маркетинга; | 1. Увеличение объемов финансирования, создания отдела маркетинга |
| 2. Дефицит финансовых средств, увеличение себестоимости строительства и снижение рентабельности | 1. Привлечение инвесторов 2. Изменение структуры компании, с целью повышение эффективности строительства |
| Возможности | Влияния на рынок продаж |
| 1. Заинтересовать потребителей внутреннего рынка | 1. Повышение доверия к компании, и заинтересованность новых потенциальных заказчиков; |
| | 2. Увеличение шансов на успешное сотрудничество с ведущими компаниями; |
| Угрозы | Влияние на рынок продаж |
| 1. Ненадежность партнеров; | 1. Повышение рисков при обеспечении снабжения; |
| | 2. Разрыв уже существующих договоренностей и невозможность создания стратегических альянсов, приведет к падению спроса |
| 2. Неготовность мелких производителей сотрудничать с ведущими компаниями | 1. Повышение затрат при поставках, необходимость сотрудничать с посредниками |

В основе главной стратегии развития компании необходимо ставить качество, поскольку, как показывает анализ потребителей, прежде всего при покупке услуг они обращают внимание на качество.

2.2 Система планирования АО «Газстройпром»

Долгосрочное планирование АО «Газстройпром» построено на системе стратегических целевых показателей (СЦП), на основе которой и определяются основные задачи и цели в деятельности компании. Применяемая двухуровневая система считается одной из самых оптимальных и эффективных, учитывая финансовое положение компании. СЦП первого уровня формируется советом директором компании сразу на 10 лет и представляют собой программу развития на долгосрочный десятилетний период. Первоначальный список СЦП1 был сформирован на заседании совета директоров в 2018 году.

СЦП 2-го уровня (СЦП2) детализируют СЦП1 по направлениям и видам деятельности, более подробно описывая задачи в области строительства, маркетинга, экономики, внутрикорпоративных процессов, инноваций и работы с кадрами.

Основная цель программы, которая разрабатывается на ежегодной основе согласно плану развития компании и СЦП, утверждаемой главой правления, заключается в создании интегрированного плана для обеспечения качественного развития компании по всем направлениям, а также получение максимальных экономических выгод благодаря использованию всех возможностей на современном рынке.

Программа является инструментом реализации стратегии развития АО «Газстройпром» на долгосрочную перспективу и одновременно решает задачи интеграции систем долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, так как содержит необходимые для осуществления процесса бюджетирования показатели и перечень приоритетных проектов для процесса инвестиционного планирования.

На основе данной программы также составляется система планово-контрольных показателей, которая позволяет детализировать данные за

определенный период, чтобы сделать бюджетное планирование более простым и эффективным.

Система планирования показана на рисунке 3.

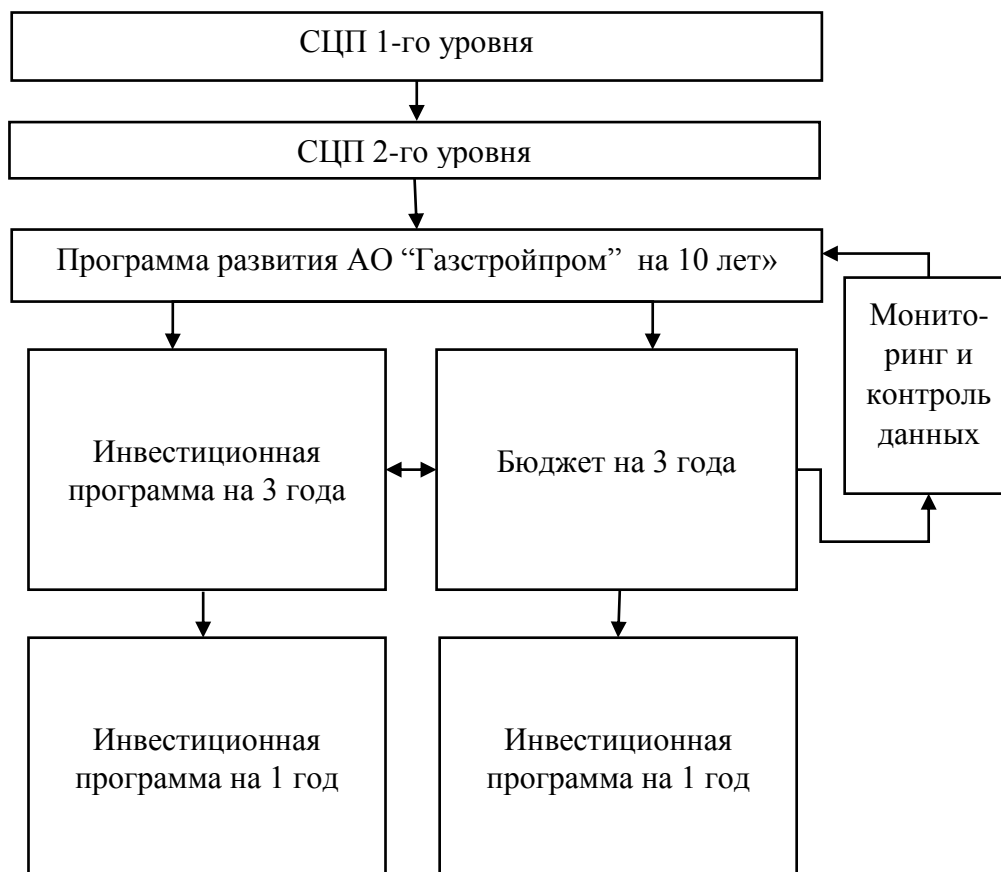


Рисунок 3 – Система планирования на АО «Газстройпром»

В 2019 г. во исполнение директив Правительства Российской Федерации Долгосрочная программа развития АО «Газстройпром» была также утверждена Советом директоров АО «Газстройпром» (решение Совета директоров АО «Газстройпром» от 23 декабря 2019 г. № 2463). Система долгосрочного планирования с использованием СЦП охватывает деятельность Компании и ее основных дочерних обществ в рамках газового бизнеса. Проводится работа по формированию механизма распространения системы долгосрочного планирования также и на зарубежную деятельность АО «Газстройпром», нефтяной и электроэнергетический виды бизнеса, что позволит повысить эффективность деятельности Группы в целом.

2.3 Мониторинг существующих систем контроля в управлении развитием предприятия

В ходе проведенной оценки системы внутреннего контроля выявлено, что в компании имеется ряд нарушений:

- отсутствует внутренний нормативный документ в компании – Положение о системе внутреннего контроля, регламентирующий работу системы внутреннего контроля;
- неквалифицированное исполнение обязанностей сотрудников компании может привести к снижению эффективности системы внутреннего контроля;
- не имеются перечни работ по созданию, проверки документов с указаниями ответственных лиц;
- документы не прошиты, нет нумерации и других элементов, которые призваны обеспечить их надлежащее хранение;
- зафиксированы случаи, когда товары или другие материальные ценности получались от поставщиков без задокументированных договоренностей;
- не осуществляется никаких мероприятий, призванных повысить квалификацию бухгалтеров;
- финансовые отделы не всегда пересчитывают суммы, которые указываются в счетах-фактурах;
- в процессе работы не применяются правовые программы «Гарант», а также другие;
- закупкой определенных материальных ценностей у поставщиков могут заниматься лица, которых нет в соответствующих приказах. Это является прямым нарушением норм, установленных правовыми актами, а также может стать причиной хищения собственности предприятия.

Также отметим, что в компании существуют определенные проблемы в области внутреннего контроля задолженности, которые необходимо оперативно решать.

Именно поэтому внедрение системы контроллинга является необходимостью для дальнейшей работы компании.

Организация службы контроллинга на предприятии направлено будущее развитие организации. В перечень задач данной службы входит не только отчет о производственных расходах и полученной прибыли, но и обеспечение менеджмента предприятия релевантной управленческой информацией, направленной на качественное планирование деятельности и обеспечение выполнения краткосрочных и долгосрочных целей.

Основной идеей в ходе внедрения контроллинга станет ориентация на быстрый сбор контроллинговых данных для визуализации картины реального результата от работы службы контроллинга.

Однако, прежде чем приступать к внедрению контроллинга необходимо так же выделить и риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта:

- 1) несовершенство существующих методов экономического анализа;
- 2) невысокая совместимость с корпоративной культурой большинства российских предприятий;
- 3) угроза изменения статуса групп (бухгалтерии, планово-экономического, финансового отделов), что может привести к саботажу данного проекта
- 4) сложность выполнения по сравнению с традиционными методиками;
- 5) низкая совместимость со стандартными системами информационного обеспечения.

На отечественных просторах система контроллинга недостаточно хорошо изучена, она только начинает применяться, поэтому накопление

знаний и опыт в этой области постепенно нивелирует вышеуказанные недостатки.

Финансовый блок в своей работе использует программное обеспечение «1С: Бухгалтерия» (версия 7.7) и Excel для формирования бюджетов, управленческой отчетности, анализа результатов деятельности компании.

Данная схема управления и мониторинга информации приемлема для малого бизнеса. В свою очередь строительное предприятие с номенклатурой более 80 единиц работ и количеством работающих - 1410 человек требует внедрения компьютерных информационных систем.

АО «Газстройпром» внутренний контроль предприятия — это система, которая направлена на обеспечение непрерывной и эффективно работы организации для достижения поставленных целей и задач, а также улучшения управленческих функций в организации.

При проведении внутреннего контроля организации, проверяющие руководствуются законодательно - нормативными документами, действующими в Российской Федерации. Проверку системы внутреннего контроля предприятия целесообразно проводить в два этапа:

- первый – общее знакомство с системой внутреннего контроля и первичная ее оценка;
- второй – подтверждение достоверности оценки системы внутреннего контроля.

Целью внутреннего контроля АО «Газстройпром» выступает установление соответствия применяемой в компании методологии учета и налогообложения, операций по движению средств нормативным требованиям для формирования достоверной картины о бухгалтерской, налоговой отчетности во всех существенных аспектах.

Основные направления внутреннего контроля учета обеспечивают:

- контроль над наличием и сохранностью материальных ресурсов;
- правильность ведения аналитического учета;

- правильность оформления и отражения в учете операций по поступлению и расходованию материальных ресурсов;
- использование материальных ресурсов, списание недостач, потерь и хищений;
- правильность отражения данных о наличии и движении материальных ресурсов в бухгалтерском (финансовом) учете и его отчетности.

В соответствии с основными направлениями можно выделить четыре направления, используемые проверяющими:

- 1) контроль аналитического учета движения средств;
- 2) использование средств, списание недостач, потерь и хищений;
- 3) контроль сводного учета средств и обязательств;
- 4) проведение анализа использования средств и обязательств.

В процессе внутреннего контроля бухгалтерского учета средств следует выяснить:

- обеспечивается ли контроль над наличием и сохранностью средств,
- правильно ли оформляются операции по движению средств (использование унифицированных форм первичной учетной документации, отражение операций поступления и расходования денежных средств в регистрах синтетического учета);
- соблюдается ли график документооборота по движению средств.

В ходе проведения внутренней проверки в АО «Газстройпром» заполняются рабочие документы, на основании которых составляется письменный отчет руководству экономического субъекта и выдается заключение.

В ходе проверки работы АО «Газстройпром», связанной с наличными расчетами с физическими и юридическими лицами, устанавливается, ведется ли журнал кассира - операциониста в соответствии с законодательством Российской Федерации. В АО «Газстройпром» необходимо обеспечить в

установленном порядке ведение и хранение документации, связанной с приобретением и регистрацией, вводом в эксплуатацию и применением контрольно-кассовых аппаратов, производить при регистрации и перерегистрации контрольно-кассовой техники, введение в фискальную память контрольно-кассовой техники информации и замена накопителей фискальной памяти с участием налоговых представителей.

Отметим, что согласно п. 1 ст.15 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций, выразившееся в не оприходовании в кассу денежной наличности, несоблюдении порядка хранения свободных денежных средств, влечет наложение административного штрафа на должностных и на юридических лиц.

В процессе проверки операций по расчетным и валютным счетам аудиторами не выявлены нарушения законодательства Российской Федерации.

Основными задачами внутреннего контроля расчетов с поставщиками и подрядчиками являются:

- проверка состояния учета и контроля за учетом операций с поставщиками и подрядчиками;
- документальная обоснованность и законность операций по расчетам с поставщиками и подрядчиками;
- обоснованность и законность образования задолженности и ее погашения
- проверка полноты и правильности учета расчетов с поставщиками и подрядчиками, а также полноты оприходования материальных ценностей и услуг;
- обобщение результатов аудита. При этом следует иметь в виду, что к важнейшим основам правопорядка при осуществлении поставочных сделок относятся соблюдение формы договора, полнота и

своевременность исполнения обязательств сторонами соответствующих договоров.

Установлено, что обязательным условием договоров поставки является определение срока исполнения обязательств по расчетам. Установлено также, что предельный срок исполнения обязательств по расчетам равен трем месяцам с момента фактического получения материальных ценностей. При поступлении материальных ценностей, на которые не получены расчетные документы (отсутствие счетов-фактур), следует определить, не числятся ли эти ценности как оплаченные, но находящиеся в пути или не вывезенные со складов поставщиков, и не числится ли стоимость этих ценностей как дебиторская задолженность.

Суммы неистребованной кредитором задолженности по обязательствам, порожденным указанными сделками, подлежат списанию по истечении четырех месяцев со дня фактического получения предприятием-должником товаров (выполнения работ, оказания услуг) как безнадежная дебиторская задолженность на убытки предприятия-кредитора, за исключением случаев, когда в его действиях отсутствует умысел. Источником информации для проведения внутреннего контроля расчетов АО «Газстройпром» с поставщиками и подрядчиками служат:

- 1) договоры на поставку материальных ценностей и оказание услуг;
- 2) журнал регистрации счетов-фактур;
- 3) журнал регистрации доверенностей на получение материальных ценностей;
- 4) запросы и акты сверок, полученные от третьих лиц;
- 5) счета-фактуры поставщиков;
- 6) журнал-ордер № 6, ведомость №5;
- 7) главная книга;
- 8) бухгалтерский баланс.

Однако, в рассматриваемом участке учета свойственны определенные факторы риска: отсутствие многократного контроля за первичными

документами на стадии их создания и проверки, большая вероятность несвоевременного поступления подтверждающих документов. Факторы риска, а также возможность злоупотреблений делают необходимым предварительно исследовать систему первичного учета, что позволит более ответственно подойти к проведению аудиторской проверки и обоснованно подойти к объему выборки и способу проведения проверки. Предварительный анализ системы бухгалтерского учета дает возможность оценить качество первично-учетной документации, которая будет использована в качестве аудиторских доказательств.

Исследование системы первично-учетной документации сводится к:

- 1) Определению степени воздействия различных внутренних (организационная структура, информационное и кадровое обеспечение) и внешних факторов (отрасль, размеры производства, место расположения) на первично-учетную документацию.
- 2) Оценке внутрихозяйственного риска и риска средств контроля с помощью тестов.
- 3) Составлению плана и программы проверки, в которой определяются объем выборки и способ отбора элементов.

Для оценки состояния системы внутреннего контроля АО «Газстройпром» следует провести опрос ее сотрудников. Это позволит обозначить узкие места в системе учета расчетов с поставщиками и определить дальнейшие направления контроля.

По результатам проведенного предварительного опроса определены положительные факторы в работе системы внутреннего контроля, такие как проведение сверок, с поставщиками ежемесячно и в конце года, наличие приказа на получение доверенности определенным лицом или группой лиц, но имеет и отрицательные факторы - отсутствие разработанных корреспонденции счетов по типовым операциям. Но, несмотря на наличие отрицательных моментов в работе системы внутреннего контроля положительных моментов больше и поэтому можно охарактеризовать риск

системы внутреннего контроля как средний. При сканировании и прослеживании бухгалтерских записей в регистрах бухгалтерского учета, приходных и расчетных документах выявляются неправильно составленные корреспонденции счетов.

Например, в АО «Газстройпром» неправильно оприходован и поставлен к зачету НДС по поступившим материальным ценностям от индивидуального предпринимателя, так как счет-фактура не была предъявлена по причине того, что индивидуальный предприниматель находился на упрощенной системе налогообложения и НДС не учитывал и не выписывал счета-фактуры, поэтому НДС выделен на предприятии расчетным путем незаконно и также не законно поставлен к зачету.

Главному бухгалтеру необходимо исправить проводки по начислению и зачислению НДС методом красное сторно и доначислить к сумме оприходованных ценностей. Если, неправомерно поставлен к зачету налог на добавленную стоимость по поступившим товарно-материальным ценностям, полученным счет-фактурам не была предъявлена и счет не оплачен. Главному бухгалтеру необходимо методом красное сторно уменьшить НДС, представленный к зачету. Следующей процедурой проверки расчетов с поставщиками и подрядчиками проверка правильности определения поставщиками суммы налога на добавленную стоимость.

Глава 3 Повышение эффективности управления предприятием на основе контроллинга

3.1 Направление повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга

Обобщая проведенное исследование в первом и втором разделах дипломной работы, можно определить основные направления создания и развития системы контроллинга затрат на предприятии АО «Газстройпром».

К ним, в первую очередь, относятся имплементация инструментов контроллинга затрат и внедрение информационного обеспечения системы финансового контроллинга.

Выбор инструментов контроллинга затрат должен отвечать интересам компании и системы принятия решения, а возможность их выбора зависит от решений руководителя и целей управления и оценивается их эффективность.

Нет единого мнения среди отечественных ученых о целесообразности использования некоторых инструментов контроллинга на отечественных предприятиях, их позиции колеблются от полного отказа до безоговорочного одобрения конкретного инструмента.

Усиление значения новых технологий требует пересмотра многих существующих инструментов контроллинга затрат и вызывает необходимость разработки новых. Перед каждым современным предприятием стоит вопрос о выборе оптимальных инструментов контроллинга затрат, что позволит увеличить эффективность деятельности предприятия.

Наиболее привлекательными инструментами контроллинга затрат для применения современных технологий.

Использование ИТ-решений позволит получить руководству достаточный объем информации для операционного и стратегического

финансового контроллинга и позволит получить наибольший эффект в достижении целей предприятия.

Предприятие, работающее в сфере строительства, обязано обеспечить эффективную работу бухгалтерской службы и управления организации. Одной из важных составляющих в организации деятельности предприятия являются руководящие документы, определяющие перечень лиц, имеющих право подписи первичных документов. Назначение ответственных за подписание первичных документов осуществляется изданием приказа по Обществу, либо выдачей доверенности на право подписания документов, с указанием должностей ответственных лиц, перечня полномочий и документов, которые могут быть подписаны ответственными лицами.

С целью соблюдения сроков предоставления отчетности необходима матрица ответственности, содержащая подробную информацию о наименовании органа, принимающего отчет, наименовании отчета, сроков сдачи и ответственным за выполнение должностном лице.

Вышеперечисленные документы позволяют обеспечивать контроль на первоначальном этапе и являются базисными элементами для организации текущего контроля управленческой и финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Газстройпром».

Одной из наиболее важных частей системы контроллинга управления является внутренний аудит, который должен быть представлен в виде одной службы. Основная функции подобного органа состоит в том, чтобы обеспечить сохранность всех ресурсов субъекта при помощи контролирующих инструментов. Также данный орган должен быть уполномочен осуществлять проверку и давать оценку эффективности системы учета и контроля. Основная задача внутреннего аудита в том, что он более приемлем, чем внешний. Свой аудитор сможет вовремя и тщательно проверить всю внутреннюю документацию и провести анализ бухгалтерских отчетов, благодаря чему найти моменты, которые помогут руководству избавиться от существующих недостатков.

Таким образом, повышение эффективности контроля качества производства продукции в АО «Газстройпром» будет осуществляться по двум направлениям:

- 1) аттестация персонала;
- 2) создание отдела контроля.

Для повышения эффективности процесса аттестации и обучения персонала необходимо привлечь для проведения данного мероприятия консалтинговую фирму. Участие внешних экспертов для проведения аттестации персонала, позволит провести это контрольное мероприятия с наибольшей эффективностью и объективностью, а также позволит осуществить обучение персонала.

Так, по результатам аттестации, проведенной в ноябре 2019 г, было определено, что специалисты управления входного контроля не соответствуют необходимой квалификации и требуют дополнительного обучения.

Оценка эффективности функционирования системы внутреннего контроля (аудита) – весьма сложная проблема. Методологическое и практическое решение этой проблемы обеспечивает основу изыскания наиболее целесообразных направлений совершенствования организации и управления деятельности службы внутреннего контроля (аудита) (см. рисунок 4).

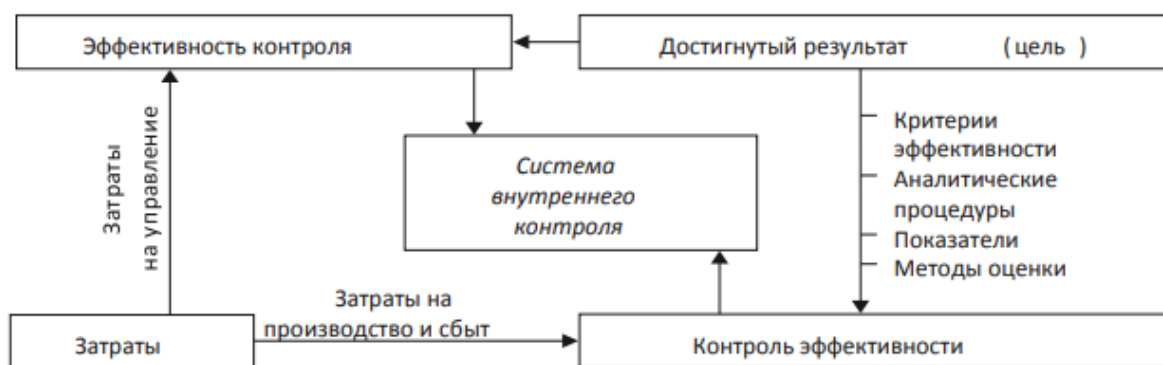


Рисунок 4 – Определение эффективности в системе внутреннего контроля

Важнейшее значение при этом имеет выяснение влияния самого контроля на конечные результаты развития производства, поскольку в финансово-хозяйственном процессе взаимодействует множество факторов. Но выделение равновесной доли контрольного эффекта в достижении тех или иных целей – весьма трудная задача. Контрольно-аудиторская деятельность должна быть целенаправленной, призванной добиваться определенной производственно-финансовых результатов.

Качество работы органов служб внутреннего контроля (аудита), конечная результативность и эффективность контроля зависят от обоснованности поставленных целей, от правильного соизмерения целей и средств их достижения [32].

Анализ существующей системы внутреннего контроля на АО «Газстройпром» показал её не системность и не эффективность. Однако, не проводить финансовый контроль деятельности организации недопустимо. Зная об этом руководство предприятия провело финансовый контроль, воспользовавшись услугами независимой аудиторской фирмы.

Проведение внешнего аудита не заменит отсутствующий внутренний контроль. В связи с чем предприятию необходимо проводить внутренний мониторинг состояния организации с целью скорейшего нахождения и последующего исправления ошибок. Поэтому для АО «Газстройпром» можно рекомендовать внедрение службы внутреннего контроля. Но так как предприятие не может расширить для этих целей штат сотрудников, предлагается создание штата будущего отдела из специалистов, которые уже работают на предприятии. На должность в структуре системы внутреннего контроля могут выдвигаться из состава рабочие организации: финансисты, сотрудники службы безопасности, сотрудники управлений реализации проектов.

Состав персонала данного отдела будет состоять из трёх человек (см. таблица 10).

Таблица 10 – Состав и структура персонала отдела внутреннего контроля

| | |
|---|---|
| Структура кадров | Главный эксперт – 1 человек, Эксперт – 2 человека. |
| Распределение специалистов по категориям: | Главный эксперт – 1 человек, Эксперт – 2 человека. |
| уровень образования | Высшее образование – 3 человека |
| возрастная структура | Главный эксперт, Эксперт – до 45 лет |
| распределение по полу | Главный эксперт – мужчина, Эксперт – женщины. |
| стаж работы | Главный эксперт, Эксперт – не менее трех лет по данной специальности. |

Для улучшения качества работы службы внутреннего контроля предлагается приобрести программу «Audit Expert», которая является специализированной программой.

В программе реализовано около сорока различных аналитических методик анализа. Преимуществами данной программы являются:

- 1) Программа Audit Expert крайне удобна и имеет интуитивно понятный интерфейс, что делает ее оптимальной для большинства пользователей.
- 2) Система дает возможность просмотреть все необходимые расчеты в виде графиков, а также позволяет выводить отдельно выводы и рекомендации. Она принимает во внимание все существующие нормативы, а также учитывает уровень инфляции.
- 3) Все аналитические отчеты и графики можно быстро перенести в документы MS Word и OpenOffice, где они также могут без проблем редактироваться.
- 4) Программа позволяет анализировать финансовую отчетность, которая формируется с учетом международных стандартов.

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

Для АО «Газстройпром» можно предложить внедрение данной программы версии «Standart», которая включает в себя 37 аналитических блоков, в том числе и блок внутреннего анализа финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

Установка данной программы (версии «Standart») оценивается в сумме 92 040,00 руб. РФ (76 700,00 сам программный продукт + годовой пакет обслуживания программы 15 340,00).

Далее рассчитаем стоимость внедрения данной программы. В таблице 11 приведены результаты введения в пробную эксплуатацию автоматизированной системы.

Таблица 11 – Результат введения системы «Audit Expert» в пробную эксплуатацию, руб.

| Должность | Должностной оклад, руб | Занятость в проекте, час/месяц | | Затраты в месяц на проект, руб | |
|-----------------|------------------------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-----------|
| | | до | после | до | после |
| Главный эксперт | 120 000 | 88 | 29 | 60 000,00 | 19 772,72 |
| Эксперт | 94 000 | 132 | 38 | 70 500,00 | 20 295,45 |
| Эксперт | 94 000 | 132 | 38 | 70 500,00 | 20 295,45 |

Итак, если в месяце 22 рабочих дня или 176 часов, то затраты будут выводиться на основе следующей формулы:

$$Z_{\text{зп}} = O \cdot T_p / T_m, \quad (1)$$

где O – оклад сотрудника в месяц в зависимости от занимаемой должности;

T_p – количество часов в месяц, которые были потрачены на определенный проект;

T_m – общее количество часов в месяц.

Для вычисления полных месячных затрат необходимо затраты в месяц на каждого сотрудника умножить на количество сотрудников, занятых в проекте, и сложить результаты:

$$Z_{\text{зп общ}} = Z_{\text{зп}}/K_c, \quad (2)$$

где $Z_{\text{зп общ}}$ – общие затраты за месяц;

$Z_{\text{зп}}$ – затраты на конкретного сотрудника в месяц;

K_c – количество сотрудников, занимающих данную должность.

Проведем расчет полных затрат за месяц при внедрении программы «Audit Expert» (см. таблица 12).

Таблица 12 – Постоянные затраты в проекте, руб.

| Должность | Количество сотрудников, чел | Затраты в месяц, руб | |
|-----------------|-----------------------------|----------------------|-----------|
| | | до | после |
| Главный эксперт | 1 | 60 000,00 | 19 772,72 |
| Эксперт | 2 | 141 000,00 | 40 590,90 |
| Итого: | 3 | 201 000,00 | 60 363,62 |

Далее проведем оценку экономического эффекта от предложенных мероприятий:

$$\Delta\Phi = 31 - 32, \quad (3)$$

где 31 – расходы предприятия до внедрения мероприятий;

32 – расходы предприятия после внедрения мероприятий.

$$\Delta\Phi = 201\,000 - 60\,363,62 = 140\,636,38$$

Таким образом, внедрение программы окупится за полгода. Можно заключить что, во-первых, при внедрении программы «Audit Expert»

ежемесячно предприятие будет экономить до 140 636,38 в месяц, что за 1 год, за вычетом стоимости программного комплекса, составит 1 595 596,56 руб.

Во-вторых, уменьшаются трудозатраты на составление финансового анализа.

В-третьих, данная программа повышает эффективность проведения анализа финансового состояния предприятия.

И, в-четвертых, поможет проводить внутренний контроль предприятия, т.к. специалисты нового отдела ещё не имеют опыта работы в системе внутреннего контроля. Внедрение программы «Audit Expert» является целесообразным, так как повышает экономическую эффективность работы отделов финансовых служб компании, внутреннего контроля организации и как следствие в целом деятельности предприятия.

Заключение

Анализ финансового состояния предприятия - это совокупность методов, которые позволят определить состояние дел на предприятии в результате оценки его деятельности на определенном интервале времени. Цель финансового анализа состоит в получении информации о экономическом положении предприятия, его платежеспособности и доходности. Источниками анализа финансового состояния предприятия являются основные формы финансовой отчетности, а также сведения из бухгалтерского учета. Информация, которая предоставляется службой внутрихозяйственного контроля, необходима для оперативного реагирования органам управления организации. Обычно, внутренний контроль охватывает все направления по деятельности структурных подразделений на предприятии в целом (ее финансовую, экономическую и производственную деятельность).

Целью внутреннего контроля - является помощь органам управления организации, по контролю деятельности за различными звеньями (элементами) и связями всего предприятия. Решение о необходимости создания службы внутреннего контроля, принимает высшее руководство компании. При организации такой службы с учетом внешних и внутренних изменений и развитием самой организации его первоначальные функции, ориентированные на проверку финансовой (бухгалтерской) отчетности и минимизацию налогов, могут изменяться по обхвату всех аспектов деятельности организации.

Во второй главе бакалаврской работы была рассмотрена система планирования АО «Газстройпром», являющаяся инструментом реализации стратегии развития и решающая задачи интеграции систем долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования на основании двухуровневой системы целевых показателей, подлежащих контролю, и перечня приоритетных проектов процесса инвестиционного планирования.

Проведенная оценка системы внутреннего контроля показала её неэффективность и отсутствие мониторинга за показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Выше сказанное подтверждает необходимость изменить сложившуюся систему внутреннего аудита и разработать мероприятия для улучшения финансового положения АО «Газстройпром»:

- создание отдела внутреннего контроля. В АО «Газстройпром» возможно внедрение отдела внутреннего контроля при условии, что специалисты, которые необходимы для штата будущего отдела будут сформированы из работников, которые уже работают на предприятии. На должность в структуре системы внутреннего контроля могут выдвигаться рабочие из состава организации: финансисты, сотрудники службы безопасности, сотрудники управлений реализации проектов. Данные специалисты помогут предприятию проводить периодический и систематический анализ;

- с учетом небольшого опыта работы в качестве внутренних аудиторов, работникам вновь созданного отдела, рекомендована к внедрению программа «Audit Expert», которая поможет осуществлять постоянную проверку достоверности финансовой работы предприятия. Версия «Standart» предусматривает работу 3 специалистов - 2 специалистов и 1 руководителя.

Во-первых, при внедрении программы «Audit Expert» ежемесячно предприятие будет экономить до 140 636,38 в месяц, что за первый год, за вычетом стоимости эксплуатации программного продукта, составит 1 595 596,56 руб.

Во-вторых, уменьшатся трудозатраты на составление финансового анализа.

В-третьих, данная программа повышает эффективность проведения анализа финансового состояния предприятия.

И в-четвертых, поможет проводить внутренний контроль предприятия, т.к. специалисты нового отдела ещё не имеют опыта работы в системе внутреннего контроля.

Внедрение программы «Audit Expert» является целесообразным, она повышает экономическую эффективность работы отделов финансовых служб компании, внутреннего контроля организации, и как следствие в целом деятельности предприятия. Для учредителей АО «Газстройпром» всесторонний контроль за системой деятельности компании позволит полнее представить картину устойчивости их предприятия в условиях современного рынка.

Список используемых источников

- 1) Гогуа Н. К. Организация контроллинга в строительном бизнесе с учетом рисков / Н. К. Гогуа. - М.: СИП РИА, 2016. - 184 с.
- 2) Годес А. Д. Финансовый контроллинг на предприятии / А. Д. Годес // Европейский вектор экономического развития. - 2016. - № 1 (14). - С. 59 - 65.
- 3) Долгоруков Ю. А. Управление эффективностью использования оборотных средств в промышленности / Ю. А. Долгоруков // Финансы России. - 2016. - № 11. - С. 103-105.
- 4) Елиферов В. Г. Процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 319 с. (3)
- 5) Еремина К. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности // Деньги. - 2017. - №2. - с.49.
- 6) Зеленкова М. И. Анализ деятельности предприятия. - М.: Приор, 2011. - 187 с. (4)
- 7) Иванчук Е. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Академия. - 2017. - 290 с. (5)
- 8) Киреев Н. Г. Строительство и сбыт продукции. - М.: Архиус. - 2011. - 255 с. (6)
- 9) Коваленко Л. А., Ремнева Л. М. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. / Л. А. Коваленко, Л. Ремнева - М.: Знание, 2016. - 483 с.
- 10) Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации. Горбачева Ж. А. – М.: Книжный мир, 2007. – 192 с. (8)
- 11) Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
- 12) Контроллинг в системе управления организацией [Электронный ресурс]// Режим доступа - http://nedvigovka.ru/biblioteka/is5/5_1.htm.
- 13) Контроллинг [Текст]: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жеваго, Н. Ю. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 386 с.

- 14) Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]: монография / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2010. – 774 с.
- 15) Лаута Ю. С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов. - Тамбов: Издательство «Тамбо», 2014. - 96 с.
- 16) Лекции по дисциплине контроллинг [Электронный ресурс]// Режим доступа - <http://www.novsu.ru/file/1009196>.
- 17) Липыч Л. Г. Контроллинг в системе антикризисного управления / Л. Г. Липыч, И. А. Гадзевич // Вестник НУПТ. - 2017. - № 722. - С. 377-381.
- 18) Литвин Б. Н. Экономико-аналитическая деятельность в организации: учебник / Б. Литвин. - М.: Хай-Тек Пресс, 2009. - 423 с.
- 19) Любушин И. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов/ Под ред. проф. И. П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 471 с.
- 20) Маркетинг [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Багиева Г. Л. – М.: Экономика, 2015. – 718 с.
- 21) Менеджмент процессов / [Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн]. - М.: ЭКСМО, 2016. - 358 с.
- 22) Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев: Издат. дом «Вильямс», 2009. - 665 с.: ил. - Парал. тит. л. на англ. яз.
- 23) Партия Г. А. Виды и место финансового контроллинга на предприятии / А. А. Партия, Я. В. Маевская // Вестник НЛТУ РФ. - 2011. - № 19.6. - С. 199 - 202.
- 24) Прокопенко А. В., Криворучко Л. Б. Экономическая суть контроллинга, его место в системе управления предприятием / В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вестник СГУ. Серия «Экономика». - 2016 - №4. - С. 27 - 34.

- 25) Рябенков А. В. Особенности организации системы контроллинга на промышленном предприятии в условиях повышения рискованности его деятельности / А. В. Рябенков // Формирование рыночных отношений в РФ: сб. науч. работ. — 2016. — № 2. — С. 99-102.
- 26) Силютин Р.Д. Система управления персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / Р. Д. Силютин. – М.: Всероссийский центр производительности, 2012. – 263 с
- 27) Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с.
- 28) Структура персонала [Электронный ресурс]// Режим доступа - http://studme.org/1186082324215/ekonomika/struktura_personala.
- 29) Тедеева Т. Б. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Т. Б. Тедеева. – Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2015. – 158с.
- 30) Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. –Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 143 с
- 31) Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Юркнига, 2007. – 224 с.
- 32) Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2012. – 224 с.
- 33) Управление прибылью в системе текущего контроллинга [Электронный ресурс]// Режим доступа - <http://articlekz.com/article/5567>.
- 34) Христенко М. Концептуальные основы финансового контроллинга в банке / М. Христенко // Вестник МТФИ. - 2016. - № 3. - С. 83 - 96.
- 35) Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. - М., СПб.: Вершина, 2017. - 224 с.
- 36) Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности. - М.: ВШ, 2016. - 211с.

- 37) Armstrong M. Strategic management of human resources. M.: INFRA-M, 2018. 328 p.
- 38) Freilinger K. Managing change in organizations. Express Publishing, 2016. 382 p.
- 39) Mescón M.H. Fundamentals of Management; Trans. with English. O.I. Bear. M. Williams, 2017. 672 p.
- 40) Thompson A. Strategic Management. The art of development and implementation. M.: Unity, 2017. 576 p.
- 41) Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2016. P. 408-421.