

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-5-69-78

УДК 657.633

JEL: M42, G38

Роль и организация внутреннего контроля за экономической устойчивостью хозяйствующих субъектов

А.Н. Ряховская, М.В. Мельник
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Актуальность. Одной из основных задач организации внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов в современных условиях является своевременное выявление угроз и рисков неплатежеспособности и возможности банкротства. Это определяет значимость постоянного контроля за экономической устойчивостью организации и ее подразделений. Особенно актуально данное направление контроля в корпоративных структурах, объединяющих группу предприятий, связанных единым производственным процессом изготовления сложной наукоемкой продукции, но сохраняющих свою самостоятельность. В настоящее время это направление внутреннего контроля и аудита только формируется и весьма ограниченно представлено в научной литературе, методических документах и рекомендациях. Вместе с тем его роль становится все более ясной на всех этапах формирования и совершенствования производственных и управленческих структур в организациях холдингового типа. **Методологической** базой исследования являются фундаментальные научные труды российских и зарубежных специалистов в области устойчивого развития экономических субъектов, сбалансированные системы показателей оценки экономического состояния и эффективности деятельности организаций с учетом их организационно-технических особенностей, нормативно-методические документы, регламентирующие организацию систем внутреннего контроля и анализа (СВКиА) в корпоративных структурах, и опыт их формирования на ведущих предприятиях России и других стран. Требования устойчивого развития учитываются при формировании структуры холдинга, при оценке деятельности отдельных его участников и всей холдинговой структуры, при выборе стратегий и бизнес-модели развития организации. В этой связи разработка методических материалов по формированию данного направления контроля является одной из важнейших задач совершенствования и развития контрольных процессов на разных уровнях управления. **Цель** исследования состоит в обосновании роли контроля за устойчивым развитием и его места в СВКиА корпоративных структур, взаимосвязи с другими направлениями системы контроля и аудита, в выявлении специфики на разных уровнях управления и этапах развития корпоративных структур. **Выводы.** В статье определены значимость и основные направления внутреннего контроля устойчивости корпоративных структур и их участников. Выделены основные направления внутрикорпоративного контроля и ведущие контрольные точки, определены методы и процедуры данного направления контроля, с учетом роли каждого участника в производственном процессе, обеспечивающие наибольшую его результативность и эффективность.

Ключевые слова: экономическая устойчивость организации; риски; угрозы; предупреждение банкротства; процедуры и методы контроля; результативность и эффективность внутрикорпоративного контроля

Для цитирования: Ряховская А.Н., Мельник М.В. Роль и организация внутреннего контроля за экономической устойчивостью хозяйствующих субъектов. *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing.* 2024;11(5):69-78. DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-5-69-78

ORIGINAL PAPER

The Role and Forming of Internal Control Over the Economic Stability of Business Entities

A.N. Ryakhovskaya, M.V. Melnik
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Significance. One of the major tasks of forming internal control and the audit of business entities in modern conditions is the timely detection of threats and risks of insolvency and the possibility of bankruptcy. This determines prizing constant control over the economic stability of the organization and its divisions. This area of control is especially relevant in corporate structures that unite a group of enterprises linked by a single production process for manufacturing complex science-intensive products, but keeping their independence. Currently, this area of internal control and audit is under development and is sparsely represented in scientific literature, methodological documents, and recommendations. Its role is becoming clear at all stages of the formation and improvement of production and management structures in holding-type organizations. The **methodological basis** of the study is fundamental scientific works of Russian and foreign specialists in the sustainable development of economic entities. Also, the research includes balanced systems of indicators for assessing the economic condition and efficiency of organizations taking into account their administrative and technical features, normative and methodological documents governing the organization of internal control and analysis systems (ICAS) in corporate structures, and the experience of their formation at leading enterprises in Russia and other countries. The holding structure, its participants' activities, and its strategic and business model choices all reflect sustainable development considerations. Improving and developing control processes at all levels requires focusing on methodological materials for this control area. The study **aims** to confirm the importance of control in sustainable corporate development within the ICAS framework, exploring its links to other audit and control systems and pinpointing specific aspects at various management levels and development stages. **Conclusions.** The paper defines the significance and fundamental areas of internal control of the sustainability of corporate structures and their participants. The authors identified the major areas of internal corporate control and leading control points, as well as determined the methods and procedures of this area of control, emphasizing the role of each participant in the production process, ensuring its greatest potency and efficiency.

Keywords: economic sustainability of a company; risks; hazards; bankruptcy prevention; control procedures and methods; potency and efficiency of internal corporate control

For citation: Ryakhovskaya A.N., Melnik M.V. The role and forming of internal control over the economic stability of business entities. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2024;11(5):69-78. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-5-69-78

ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации экономической политики, направленной на усиление экономического суверенитета и технологической независимости, особое значение имеют укрепление контроля за использованием имеющихся ресурсов и оптимизация использования инвестиций при создании новых, расширении и модернизации действующих производств. Одним из наиболее важных требований к проведению контроля на всех уровнях управления становится его превентивный характер, то есть направленность конкретных мероприятий на своевременное выявление рисков и поиск путей снижения их негативных последствий. В этих условиях возникают новые задачи контроля за финансовым состоянием и устойчивостью экономических субъектов, целью которых является своевременное выявление признаков возможного банкротства отдельных предприя-

тий, оценка угроз их закрытия и выбор формы их финансового оздоровления. В этом случае процессы внутреннего контроля начинают играть новую роль в системе управления, выступая в качестве детонатора и метода выбора мероприятий по предупреждению негативных явлений. При этом метод улучшения финансового состояния определяется теми рисками, которые могут привести к банкротству [1, 2].

Соответственно, выбор направлений организационно-технологических мер, обеспечивающих смягчение влияния конкретных видов рисков, помогает четко наметить основную систему взаимодействия между различными звеньями. При этом система внутреннего контроля активно взаимодействует с основными функциональными подразделениями управления разных уровней.

Финансовая устойчивость экономического субъекта зависит как от качества и уровня затрат, так

и от спроса и масштабов производства определенных видов продукции, поэтому при выборе направлений развития учитываются как внутри-производственные факторы (использование имеющихся ресурсов), так и внешние факторы, связанные с совершенствованием хозяйственных связей экономического субъекта, в первую очередь с потребителями и поставщиками, то есть часто система контроля выходит за рамки управляемого субъекта, охватывает анализ его делового окружения.

Вместе с тем стратегическая направленность контроля предполагает контроль за целесообразностью использования инвестиций, широко охватывает инвестиционную деятельность, что в большой мере является прерогативой высших органов управления экономического субъекта. Следовательно, рамки контроля, который традиционно рассматривается как внутренний, существенно расширяются.

Новые задачи предполагают соответствующее развитие направлений и методов контроля, расширение его информационной базы, изменение форм взаимодействия контролируемых производственных и функциональных органов управления разных уровней, возникает необходимость пронизывания производственных и управленческих подразделений контрольными процессами, которые регулируют всю экономическую систему хозяйствующего субъекта. Эти вопросы требуют серьезного анализа и методической проработки [3].

РАЗРАБОТАННОСТЬ ДАННОЙ ПРОБЛЕМЫ

Вопросы развития системы внутреннего контроля и аудита в настоящее время широко обсуждаются в научной литературе и раскрываются в методических документах. Они чаще всего органически увязываются с проблемой устойчивого развития организации, в том числе с формированием ESG-отчетности, в которой отражены результаты социальных и экологических мероприятий и совершенствования корпоративного управления. При этом принято считать, что финансовая устойчивость достаточно полно представлена в показателях, рассчитанных аналитиками на базе финансовой (бухгалтерской) отчетности организации. Вместе с тем все чаще проблематика финансовой устойчивости требует более полного раскрытия в отчетности на всех уровнях: юридических лиц, групп компаний, регионов и в отраслевом разрезе. В частности, необходимо более полно раскрывать понятие финансовой устойчивости через

оценку конкурентоспособности и имиджа организации, значимости экономического субъекта, причем не в какой-то конкретный момент, а на достаточно длительную перспективу, исходя из новой реальности по реализации беспрецедентных мер принудительного нерыночного экономического давления на российский бизнес со стороны недружественных западных стран [4, 5].

В связи с этим при проведении контрольных мероприятий по оценке устойчивости существенно шире используется информация о соответствующих направлениях развития экономики в регионе. Эти вопросы активно рассматриваются в Положении о системе внутреннего контроля и аудита (далее — СВКиА).

Особо следует отметить, что выводы, которые вытекают из более широких организационно-технических мероприятий, могут касаться не только самого субъекта, но и его связей с другими организациями конкретной территории, на которой он функционирует, а также влиять на развитие отраслевой структуры через выделение централизованных процессов, особенно в части НИОКР для обслуживания определенных отраслей при обеспечении их взаимосвязи друг с другом, реализации требований стандартизации, унификации и типизации элементов готовой продукции и технологических процессов. В результате более широкого контроля и анализа могут быть сделаны выводы о целесообразности применения организационных структур — слиянии и поглощении, формировании малых и средних непубличных организаций (особенно в отношении вспомогательных и обслуживающих процессов при поддержке региональных органов управления). Следовательно, вопрос о возможности закрытия отдельного юридического лица даже при процедуре его банкротства может быть признан целесообразным либо, напротив, помочь выявить, какой метод финансового оздоровления является предпочтительным. В этом случае проблемы антикризисного управления могут рассматриваться применительно не только к отдельному экономическому субъекту, но и к группе предприятий, то есть должны регулироваться в рамках отраслевого и регионального органов управления.

В настоящее время исследования внутреннего контроля и антикризисного управления ведутся параллельно, их взаимосвязь, к сожалению, не просматривается и не анализируется, хотя единство подхода к решению проблемы совершенствования этих направлений позволило бы проводить более взвешенные результативные организационно-тех-

нические мероприятия, обеспечивая реальное повышение устойчивости и эффективности деятельности экономических субъектов при минимизации инвестиционных вложений [4, 5].

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования по развитию направлений внутреннего контроля за экономической устойчивостью организации предполагают использование расширенной информационной базы, которая включает финансовую и нефинансовую информацию о развитии отдельных юридических лиц, в том числе информацию управленческого учета, позволяющую оценивать качественный состав и уровень загруженности производственных ресурсов; группы юридических лиц, объединенных единым производственным циклом изготовления сложной наукоемкой продукции; статистику о развитии отдельных территорий и отраслей (макроуровень и характеристика окружающей среды).

В процессе исследования авторы опирались на материалы крупных экономических субъектов и их опыт по формированию структуры внутреннего контроля и аудита, направлений и используемые методы работы в подразделениях внутреннего контроля, а также данные их отчетности по соответствующим объектам: отчетности отдельного юридического лица, консолидированной и сводной отчетности.

Изучение опыта развития систем внутреннего контроля во всех взаимосвязанных организациях проводилось по материалам ведущих экономических субъектов, крупных корпоративных организаций (Атомпром, РЖД, Ростелеком, Аэрофлот и Ростех) [2, 4, 6, 7]. В этих предприятиях ведется активная работа и сформировалась достаточно эффективная СВКиА, обеспечивающая сквозной контроль за текущей деятельностью и развитием на всех уровнях управления — в корпоративной структуре в целом, на уровне управляющих компаний и в отдельных организациях. При этом для методического единства работы СВКиА разработана многоуровневая модель службы контроля по всей вертикали управления — в центральном аппарате управления компании в целом, управляющих компаниях по продуктовому и функциональным направлениям, отдельных организациях, прямо входящих в состав основного бизнес-процесса производства продукции конечного потребления [4, 6, 8].

Одним из преимуществ такой модели построения СВКиА является оптимизация горизонтально-

го взаимодействия органов и процессов контроля, проводимых на разных уровнях управления. В этом случае обеспечивается продуктивное взаимодействие производственной и функциональной вертикали управления, а СВКиА становится наиболее важной составляющей в обеспечении непрерывной и слаженной работы всех элементов структуры бизнес-процесса. Для информационного обеспечения работы такой системы в корпоративной структуре формируются единые локально-нормативные акты, стандарты и первичные документы, единая методология контрольных мероприятий и общий методологический подход к формированию ключевых показателей эффективности, соответствующий объективной оценке эффективности их деятельности. В результате формируется общее информационное пространство контрольной деятельности на базе электронного документооборота, а также учитывается заинтересованность стимулирования отдельных подразделений в выполнении поставленных задач.

Вместе с тем следует отметить, что непосредственное участие в организации контрольных мероприятий по совершенствованию систем внутреннего контроля и обоснование необходимости расширения использования контрольных мероприятий по оценке экономической устойчивости организации широко использовались на предприятиях России в период централизованной экономики, в частности метод сбалансированности, методы моделирования, функционально-стоимостного анализа, широкого привлечения методов когнитивного (экспертного) анализа с участием экспертов разного уровня и профиля. Требования такого подхода учитывались при создании контрольных подразделений и формировании состава контрольно-ревизионных комиссий. Следует подчеркнуть, что при формировании акционерных обществ при переходе на рыночную экономику привлечение контролеров со стороны в определенной мере учитывалось, когда предусматривалась необходимость привлечения внутреннего аудитора, который, как правило, не являлся штатным работником данного акционерного общества. В настоящее время также важно, формируя контрольные подразделения, учитывать целесообразность включения в них представителей заинтересованных сторон (прежде всего клиентов, поставщиков, предприятий конкурирующих сфер деятельности). Это позволит более полно ориентироваться на интересы партнеров и заинтересованных сторон и формировать более эффективные структуры [2, 9].

ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ

В условиях проявления новых вызовов и угроз для экономической безопасности России и трансформации экономической политики актуальной задачей для бизнеса является обеспечение устойчивости и непрерывности деятельности. При этом перспективы достижения поставленных целей бизнеса в значительной мере зависят от его способностей быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят не только в самом объекте, но и в партнерских организациях, в экономике региона, страны и в мировой экономике в целом. Однако и этого уже недостаточно для обеспечения устойчивого развития и непрерывности деятельности бизнеса. Важное значение имеет способность бизнеса своевременно замечать риски и оперативно на них реагировать. Именно в решении этой задачи большую роль играет хорошо поставленная система внутреннего контроля и аудита.

Готовность и способность адаптироваться и предотвращать негативное влияние внешних воздействий и решать внутренние проблемы при неукоснительном соблюдении законов, интересов стейкхолдеров и требований общества обеспечивает непрерывность бизнеса. При выстраивании работы системы внутреннего контроля и аудита (СВКиА) необходимо учитывать масштаб бизнеса, условия деятельности организации, ее стратегические цели и особенности выбранной бизнес-модели. Следует отметить, что такой подход является достаточно сложным и требует расширения фундаментальных исследований о понятии экономической устойчивости, факторов, влияющих на ее изменение, и методов обеспечения устойчивого развития.

Учитывая, что одной из основных задач контроля и аудита является предупреждение потерь и выявление возможности утраты платежеспособности (возможности банкротства), СВКиА становится неотъемлемой частью контроля за устойчивостью и непрерывностью развития бизнеса. Именно в этом направлении формируются основные классические методы оценки возможности банкротства экономического субъекта. Вместе с тем в современных условиях, когда большинство хозяйствующих субъектов являются сложными и многозвенными структурами, их устойчивость имеет особое значение, а понятие и сущность экономической устойчивости существенно расширяются.

В научной литературе понятие устойчивости рассматривается с различных позиций* [10, 11].

Оно широко используется в технических исследованиях и, видимо, может и должно рассматриваться применительно к материально-технической базе экономических субъектов. Устойчивость связана в большей мере с контролем качества и надежностью основных средств, обеспечивающих необходимый и достаточный уровень технической оснащенности бизнес-процессов экономического субъекта. В этом случае, с одной стороны, необходимо контролировать соответствие состава оборудования требованиям качества выпускаемой продукции, сбалансированность производственных мощностей, при стратегическом контроле, а с другой — выделять те звенья, где необходимы замена, обновление оборудования и те виды оборудования, которые возможно использовать в новом производстве, то есть оценить возможность преемственности оборудования и технологий при освоении новых производств. Этот аспект оценки устойчивости учитывается, когда определяется полнота производственной структуры и степень единства кооперирующихся организаций (организаций-партнеров).

При рассмотрении корпоративных структур все чаще используются показатели устойчивости как понятие равновесия. При этом оцениваются допустимые колебания изменений в отдельных подразделениях, реализующих частные бизнес-процессы создания продукции конечного потребления, которая является результатом деятельности экономического субъекта в целом. Это прямо связано с понятием устойчивости современных хозяйствующих субъектов. Устойчивость предполагает рациональное регулирование запаса прочности каждого звена хозяйствующего субъекта, то есть способность выполнять принятые обязательства (траектория развития), несмотря на изменения окружающей среды и условия функционирования предприятия [7, 8, 12].

Отмеченное позволяет сделать вывод, что при оценке устойчивости организации важно определить не только ее текущее состояние, но и дать оценку ее производственной структуре в системе управления и системе партнерских связей.

Вместе с тем при оценке устойчивости важно учитывать целевую направленность и приоритеты развития организации в определенный период. Они могут меняться в зависимости от внешних условий и внутренних задач, которые ставятся руководством организации. Поэтому при оценке устойчивости важно выделить основные объекты контроля, формирующие синхронность развития в отдельных подразделениях с задачами развития

* Словарь общественных наук. URL: <https://www.glossary.ru>

субъекта в целом. Это влияет на приоритет выбора инвестиционных процессов, а также развитие связей с новыми партнерами. Эти мероприятия реализуются в стратегических планах при выстраивании долгосрочной деятельности экономического субъекта в целом.

Для полного учета основных факторов, обеспечивающих поддержание устойчивости организации, необходимо обеспечить согласованность внутреннего и внешнего равновесия. Это весьма важный аспект контроля, так как принципиальным отличием современной экономики является преобладание открытых структур хозяйствующих субъектов, то есть переход от замкнутого контура предприятия, полностью реализующего весь бизнес-процесс изготовления готового продукта (централизованная экономика), к формированию групп предприятий, совместно работающих над созданием многоэлементной продукции и использующих разные методы консолидации капитала (холдинговые структуры), то есть появление мезоуровня в экосистеме национального хозяйства.

Обобщая исследования в области раскрытия понятия экономической устойчивости, на наш взгляд, в современных условиях необходимо учитывать:

- изменение (трансформация) порядка и роли экономических субъектов в результативности существенного повышения роли корпоративных структур разного типа;
- ускорение процессов старения и необходимости обновления производственных фондов, быстрое введение новых технологий, что необходимо для поддержания конкурентоспособности организации;
- существенное повышение требований потребителей к качеству и срокам производства и поставки необходимой продукции и оказания услуг, что предполагает соответствующую модернизацию логистических цепочек и активную роль маркетинговой политики, взвешенно оценивающей запросы рынка и реальные возможности экономического субъекта;
- усложнение форм и методов реализации партнерских отношений внутри устойчивых групп предприятий, между хозяйствующими субъектами разных форм собственности и взаимоотношения бизнеса с государством;
- быстрое развитие рынка капитала и расширение использования финансовых инструментов (активов), что несколько меняет подход к оценке структуры капитала как характеристики финансового состояния (устойчивости) предприятия;

- расширение целей и обязательств предприятий в рамках социальной и экологической ответственности [1, 13, 14].

Экономическую устойчивость целесообразно рассматривать как совокупность маркетинговой (рыночной), технико-технологической (инновационно-инвестиционной), финансовой и социально-экологической устойчивости. Значимость отдельных элементов устойчивости во многом зависит от масштабов бизнес-деятельности, отраслевой специфики деятельности и организационно-правовой формы конкретного субъекта. Однако во всех случаях при оценке устойчивости организации и угрозы ее банкротства необходимо учитывать все стороны экономической устойчивости и те возможности, которыми обладает анализируемый объект для восстановления равновесия в случае изменения условий, то есть вероятности восстановления за счет собственных средств или привлечения заемных ресурсов. Именно такой подход позволит более обоснованно выбрать рациональный метод оздоровления организации при сохранении ее самостоятельности, проведении сделок слияния и поглощения, полной трансформации и т.д.

Устойчивость любого хозяйствующего субъекта предполагает постоянное поддерживание отдельных и частных равновесий по всем составляющим элементам устойчивого развития и их совокупности в целом. Для этого, ориентируясь на выбранную цель и модель развития экономического субъекта, необходимо определить систему контрольных точек, допустимых отклонений от установленного уровня (безопасное изменение конкретных характеристик и показателей в отдельных подразделениях) и порядок регулирования отдельных показателей, характеризующих контрольные точки в каждом подразделении и в совокупном процессе хозяйствующего субъекта.

Вместе с тем при развитии предприятия можно выявить необходимость изменения его цели, что предполагает особое отношение к оценке финансовой устойчивости, которая должна не только учитывать обеспечение выполнения текущих обязательств, но и иметь определенные резервы при освоении новых позиций и решении поставленных задач и целей [14, 15].

При ускоренном развитии производства и быстрой сменяемости ассортимента выпускаемой продукции, а также технологии ее изготовления, при оценке устойчивости самостоятельным объектом контроля является финансовая и инвестиционная готовность предприятия к реализации выбранной

стратегии. При этом финансовое и партнерское обеспечение тех мероприятий, которые включены в инвестиционную деятельность и в стратегические планы, должны быть проверены. Такой контроль нацелен на обеспечение непрерывности деятельности бизнеса. В структуре финансового плана контроль должен осуществляться как в централизованных органах управления корпорации, так и в стратегических подразделениях участников. Это имеет принципиальное значение при составлении инвестиционных планов и выделении инвестиций конкретным участникам корпорации. Как правило, эти вопросы решаются инвестиционным комитетом с учетом приоритетов инвестиционных мероприятий и их влияния на общие результаты деятельности организации.

Следовательно, понятие экономической устойчивости не является статичным, а обладает серьезными динамическими характеристиками. Это должно быть отражено в рамках стратегического управления экономическим субъектом. В этом случае весьма важным представляется вопрос об управлении устойчивостью экономического субъекта и об обоснованном выборе и определении приоритета в реализации изменений, способствующих расширению и диверсификации бизнеса, включая разнообразие ассортимента выпускаемой продукции; изменение форм связи с поставщиками сырьевых ресурсов или установление кооперации с партнерами (расширение или новые связи). Важно точно оценить, что именно возможно выполнить в рамках собственного бизнес-процесса и что может быть передано на аутсорсинг, то есть базироваться на привлечении новых партнеров. Все эти решения должны быть подкреплены выбором соответствующих форм экономических связей и привлечением дополнительных финансовых ресурсов. При этом важно понять соотношение получаемого результата и затрат, которые будет нести организация.

Для активного поддержания устойчивости экономического субъекта решающее значение имеет совершенствование регулирования и управления на всех уровнях: от отдельного юридического лица, холдингового образования, отраслевого и регионального управления до государственного регулирования и формирования государственной экономической политики.

В качестве предпочтительного направления укрепления устойчивости экономического субъекта необходимо выделить совершенствование организации воспроизводственных процессов, в первую очередь обоснование рациональных уровней централизации,

специализации, концентрации, типизации и унификации на основе широкой стандартизации всех направлений деятельности. При этом перед любым экономическим субъектом встает вопрос о необходимости решения задачи согласования собственных интересов и сохранения конкурентоспособности, а также учета интересов заинтересованных сторон. Эти задачи могут быть успешно реализованы только при слаженной работе на всех уровнях управления [9].

Данная постановка вопроса требует внимания к контролю за устойчивостью экономики в целом на основе согласованности регионального и отраслевого управления. Прежде всего это затронет методы дальнейшего развития инфраструктуры, в состав которой должен быть включен широкий круг вспомогательных и обслуживающих производств, а также организаций по социальному обслуживанию работников предприятий.

В части отраслевого направления необходима координация развития отраслей по производству сложной наукоемкой продукции, которая определяет конкурентоспособность экономики страны и базовых отраслей, создающих производственный базис экономики (станкостроение, приборостроение, инструментальное производство и т.п.). Стандартизация всех функций управления, формирование единого документооборота для тех бизнес-процессов, которые реализуют производство основных элементов готового продукта корпорации, также необходимы и должны стать важной функцией технических служб холдингового образования. Анализ повышения результативности и эффективности производства должен целенаправленно проводиться при проектировании новых видов продукции, что позволит существенно снизить затраты на НИОКР (опыт использования функционально-стоимостного анализа, который широко применялся в централизованных организациях, осуществляющих НИОКР по отраслям) и будет способствовать сокращению сроков разработки новых видов продукции и технологий [13, 14].

Важной предпосылкой этого должна стать централизация и координация НИОКР в отраслевом направлении (технико-технологические национальные проекты) и регионах (проект развития территорий). Для организации таких работ целесообразным является создание отраслевых центров НИОКР.

Быстрая сменяемость ассортимента и усиление требовательности со стороны клиентов к качеству продукции определяет частую обновляемость производственных ресурсов, что обеспечивает преемственность технологий при изготовлении новых видов

продукции, то есть позволяет в значительной мере повысить финансовую устойчивость производства, если это учитывается при принятии стратегических решений инвестиционной направленности. Такое направление работы должно проводиться на всех уровнях крупных хозяйственных объектов, включая маркетинговый контроль с позиций соответствия технико-технологических характеристик отдельных производственных подразделений запросам рынка.

В современных условиях значительное внимание в СВКиА уделяется контролю взаимоотношений и форм взаимосвязей с заинтересованными сторонами. Эта направленность контроля, во-первых, обеспечивает равновесие и согласованность интересов, сбалансированность развития отдельных участников группы предприятий по масштабам и формам взаимодействия, то есть влияет на финансовую устойчивость организации путем регулирования взаимных обязательств — формирование дебиторской и кредиторской задолженности, оптимизация запасов, предоставление заемных средств, в том числе для создания совместных подразделений при обосновании необходимости дополнительных капитальных вложений. Во-вторых, в существенной мере обеспечивает стимулирование деятельности всех входящих в состав корпоративной структуры подразделений.

ВЫВОДЫ

Более широкому пониманию экономической устойчивости полностью соответствует развитие системы внутреннего контроля и аудита, которые охватывают все виды деятельности экономического субъекта — операционную, инвестиционную и финансовую — и тесно увязаны с организацией внутреннего учета по всем функциям управления. При этом организация внутреннего контроля, как правило, в основном нацелена на выявление рисков и резервов бизнес-процесса, а внутренний аудит касается прежде всего контроля взаимоотношений основных подразделений (участников) организации (группы предприятий) и направлений их долгосрочного развития (стратегии). В этом случае СВКиА четко увязаны с принятием оперативных текущих управленческих решений и в первую очередь с управлением изменениями, которые происходят в производстве (как правило, текущая операционная деятельность), а аудит обеспечивает обоснование стратегических решений, то есть связан с управлением долгосрочными процессами.

При такой постановке управленческих процессов четко выстраивается единая методология и взаи-

мосвязь основных функций управления и основных производственных подразделений. Функциональная организация управленческого учета и отчетности позволяет своевременно получить информацию о происходящих в экономическом субъекте процессов, что дает возможность оценить их влияние на результаты и эффективность деятельности по конкретным объектам, а иногда и направлениям деятельности.

Организация производственного учета по основным подразделениям, реализующим конкретные бизнес-процессы, позволяет своевременно получить информацию о результатах их работы и оценить сбалансированность и равновесное их развитие по масштабу, ассортименту, срокам и качеству выполняемых работ, что является основой для определения приоритета проведения инвестиционной деятельности, включая расширение, качественное обновление производственных фондов, используемых подразделениями, создание новых производств и заключение договоров о сотрудничестве с новыми партнерами.

В этом случае контроль за устойчивостью организации становится внутренним направлением управления, и возможность утраты экономической устойчивости выявляется не при внешних проверках, а самим предприятием, следовательно, возникает возможность самостоятельно выбрать пути финансового оздоровления организации, то есть реализуется превентивное стратегическое управление.

Безусловно, особое внимание должно быть уделено мониторингу за изменениями тех контрольных точек, которые характеризуют устойчивость организации. Это требует расширения границ, видов и процедур контроля, но при этом контроль становится активным инструментом управления, выполняя функцию детонатора изменений в производстве, выбора методов их реализации и определения приоритетов.

Следует отметить, что совмещение контроля с оценкой устойчивости производства на разных уровнях управления обеспечивает результативное стимулирование процессов развития экономического субъекта с учетом четкого выделения основных точек устойчивости и установления границ их допустимого колебания. При этом, как правило, не только оценивается результативность отдельных подразделений или участников холдинговой структуры, но и раскрывается взаимное влияние их друг на друга и на результаты работы корпоративной группы в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гавель О.Ю. Генезис взглядов на категорию эффективности бизнеса и особенности ее оценки. *Экономические науки*. 2021;11(204):205–213.
2. Пашков Р.В., Юденев Ю.М. Внутренний контроль как модель и система. Монография. Москва: РУСАЙНС; 2016. 312 с.
3. Берикова Н.Б., Долтаева Н.Е., Джалкуева Н.А., Стрелец Н.Е. Трансформация механизмов внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. *Журнал Прикладных исследований*. 2022;6(6):473–480.
4. Ветрова И.Ф., Мельник М.В. Тенденции совершенствования систем внутреннего контроля в корпоративных структурах. *Учет и статистика*. 2024;21(3):106–127.
5. Ряховская А.Н. Экономика России: вызовы, направления нивелирования их негативного воздействия. *Управленческие науки*. 2023;13(1):20–31. DOI: 10.26794/2304–022X-2023–13–1–20–31
6. Веригина А.В., Никифорова А.Н. Оценка деятельности группы «Аэрофлот» как ведущего игрока рынка воздушных перевозок. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2024;20(2):242–246.
7. Кабанов А.В., Пименов Д.М., Демина Т.Ю., Савушкина И.С. Подходы к реализации стратегического аудита. Опыт Госкорпорации «Росатом». *Учет. Анализ. Аудит*. 2023;10(2):6–18. DOI: 10.26794/2408–9303–2023–10–2–6–18
8. Алексеева И.В. Развитие терминологической базы в области стратегического аудита. *Учет и статистика*. 2010;4(20):70–75.
9. Мельник М.В. Развитие стратегического аудита. *Инновационное развитие экономики*. 2012;4(10):42–49.
10. Лопатникова Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. М.: Издательство Дело; 2003. 520 с.
11. Порфирьева А.В., Серебрякова Т.Ю. Внутренний контроль: методология сквозного контроля автономных учреждений. Монография. Москва: ИНФРА-М; 2019. 152 с.
12. Емельянова И.Н. Развитие методики стратегического аудита путем внедрения аналитического инструментария. *Наука и мир*. 2014;2:32–48.
13. Текеев Ш.А. Роль стандартизации в повышении эффективности внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля. *Научный потенциал*. 2023;1(40):19–22.
14. Симко Н.М. Стандартизация как вектор развития внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля. *Евразийское научное объединение*. 2020;5–4(63):315–317.
15. Турманов М.Т., Рогуленко Т.М. Цифровые технологии управления учетно-контрольной информацией в больших и малых экосистемах. *Учет. Анализ. Аудит*. 2022;9(1):6–18. DOI: 10.26794/2408–9303–2022–9–1–6–18

REFERENCES

1. Gavel O. Yu. Experience of using systems of assessment and analysis of business efficiency in strategic management. *E'konomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2021;11(204):291–299. (In Russ.).
2. Pashkov R. V., Yudenov Yu. M. Internal control as a model and system. Monograph. M.: RUSAINS; 2016. 312 p. (In Russ.).
3. Berikova N. B., Doltaeva N. E., Dzhalkueva N. A., Strelec N. E. Transformation of the mechanisms of the internal financial control and internal financial audit. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of applied research*. 2021;11(204):291–299. (In Russ.).
4. Vetrova I. F., Melnyk M. V. Trends in improving internal control systems in corporate structures. *Uchet i statistika = Accounting and Statistics*. 2024;21(3):106–127.
5. Ryakhovskaya A. N. The Russian economy: Challenges and ways for leveling and mitigation of their negative impact. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2023;13(1):20–31. DOI: 10.26794/2304–022X-2023–13–1–20–31
6. Verigina A. V., Nikiforova A. N. The performance indicators analysis of aeroflot group as the leader of the air transportation market. *Problemy ehkonomiki i yuridicheskoi praktiki = Economic Problems and Legal Practice*. 2024;20(2):242–246.
7. Kabanov A. V., Pimenov D. M., Demina T. Yu., Savushkina I. S. Approaches to strategic audit implementation: Experience of Rosatom State Corporation. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2023;10(2):6–18. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2023–10–2–6–18

8. Alekseeva I.V. Development of the terminology base in the field of strategic audit. *Uchet i statistika = Accounting and statistics*. 2010;4(20):70–75. (In Russ.).
9. Melnik M.V. Development of strategic audit. *Innovatsionnoe razvitie ehkonomiki = Innovative development of the economy*. 2012;4(10):42–49. (In Russ.).
10. Lopatnikova L.I. Economic and mathematical dictionary: Dictionary of modern economic science. M.: Izdatel'stvo Delo; 2003. 520 p. (In Russ.).
11. Porfir'eva A.V., Serebryakova T. Yu. Internal control: Methodology of end-to-end control of autonomous institutions. Monograph. M.: INFRA-M; 2019. 152 p. (In Russ.).
12. Emelyanova I.N. Development of the methodology of the strategic audit by implementing analytical tools. *Nauka i Mir = Science and World*. 2014;2:32–48.
13. Tekeev Sh.A. The role of standardisation in enhancing the effectiveness of internal state (municipal) financial control. *Nauchnyi potentsial = Scientific Potential*. 2023;1(40):19–22.
14. Simko N.N. Standardization as a factor in the development of internal state (municipal) financial control. *Evrasiiskoe nauchnoe ob'edinenie = Eurasian Scientific Association*. 2020;5–4(63):315–317.
15. Turmanov M.T., Rogulenko T.M. Digital technologies for managing accounting and control information in large and small ecosystems. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2022;9(1):6–18. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2022–9–1–6–18

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Антонина Николаевна Ряховская — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общего и проектного менеджмента факультета «Высшая школа экономики», Финансовый университет, Москва, Россия

Antonina N. Ryakhovskaya — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of the Department of General and Project Management of the Faculty of the Higher School of Economics, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9731-4759>
rectorat_ieay@mail.ru

Маргарита Викторовна Мельник — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет, Москва, Россия

Margarita V. Melnik — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of the Department of Auditing and Corporate Reporting, Department of Taxes, Auditing and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-7428-9535>
Автор для корреспонденции / Corresponding author:
mmargarita@fa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию: 15.11.2024; после рецензирования 20.11.2024; принята к публикации 19.12.2024.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 15.11.2024; revised on 20.11.2024 and accepted for publication on 19.12.2024.

The authors read and approved the final version of the manuscript.