

УДК 336.13

*А. А. Лысенко*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,  
e-mail: [analysenko@fa.ru](mailto:analysenko@fa.ru)

*В. М. Сокольникова*

Федеральное казначейство, Москва, e-mail: [sokolnikova.great@mail.ru](mailto:sokolnikova.great@mail.ru)

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ СМАРТ-КОНТРОЛЛИНГА В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ**

**Ключевые слова:** контроллинг, СМАРТ-контроллинг, государственный сектор, корпоративный сектор, автоматизация, бизнес-процесс, бюджетная процедура.

Совокупность процедур и процессов, выполняемых в экономических субъектах государственного и корпоративного секторов экономики, в концепции повсеместной автоматизации экономики государства, обуславливает необходимость поиска новых технологических и управленческих подходов к их реализации для возможности достижения целей современной повестки в условиях меняющейся внешней и внутренней среды. Одним из решений по оптимизации бизнес-процессов и бюджетных процедур является внедрение в деятельность экономических субъектов СМАРТ-контроллинга, направленного на автоматизацию управленческих процедур. В этой связи необходимо обоснование направлений реализации системы контроллинга и разработка организационно-методического обеспечения системы контроллинга в условиях цифровой трансформации (СМАРТ-контроллинга). В этой связи в настоящем исследовании определены циклы реализации контроллинга, концептуальные характеристики системы контроллинга в экономических субъектах, разработана архитектура СМАРТ-контроллинга, предложена модель системы СМАРТ-контроллинга в организационной структуре АО «Газпром диагностика».

*A. A. Lysenko*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: [analysenko@fa.ru](mailto:analysenko@fa.ru)

*V. M. Sokolnikova*

Federal Treasury, Moscow, e-mail: [sokolnikova.great@mail.ru](mailto:sokolnikova.great@mail.ru)

## **FORMATION OF A CONCEPTUAL MODEL OF SMART CONTROLLING IN ECONOMIC ENTITIES OF THE STATE AND CORPORATE SECTORS OF THE ECONOMY**

**Keywords:** controlling, SMART controlling, public sector, corporate sector, automation, business process, budget procedure.

The set of procedures and processes performed in economic entities of the state and corporate sectors of the economy, in the concept of widespread automation of the state economy, determines the need to search for new technological and managerial approaches to their implementation in order to achieve the goals of the modern agenda in the context of a changing external and internal environment. One of the solutions for optimizing business processes and budget procedures is the introduction of SMART controlling into the activities of economic entities aimed at automating management procedures. In this regard, it is necessary to substantiate the directions of implementing the controlling system and develop organizational and methodological support for the controlling system in the context of digital transformation (SMART controlling). In this regard, this study defines the cycles of implementing controlling, conceptual characteristics of the controlling system in economic entities, develops the architecture of SMART controlling, and proposes a model of the SMART controlling system in the organizational structure of Gazprom Diagnostics JSC.

### **Введение**

Функционирование в экономических субъектах государственного и корпоративного секторов экономики в условиях повсеместной автоматизации бюджетных проце-

дур и бизнес-процессов требует развития цифрового информационно-аналитического и контрольно-методического обеспечения принятия эффективных управленческих решений [2]. Одним из решений вопросов

оптимизации бизнес-процессов и бюджетных процедур является внедрение в деятельность экономических субъектов SMART-контроллинга [1]. Такой инструмент направлен на содействие принятию эффективных управленческих и иных решений через аналитическую информацию, формируемую в цифровой среде, где компилируются данные о реализуемых функциональных и профессиональных процессах, и исключение человеческого фактора при обработке и анализе сведений о деятельности организации. Все вышеобозначенные элементы позволяют говорить о целесообразности формирования концептуальных подходов к организации и внедрению такого инновационного управленческого инструментария как SMART-контроллинг.

**Цель исследования.** Рассмотрение основополагающих подходов к проблематике исследования формирует его фундаментальную целевую установку, направленную на формирование и обоснование концептуальных подходов к системе SMART-контроллинга в экономических субъектах государственного и корпоративного секторов экономики.

#### **Материал и методы исследования**

Исследование содержательных элементов внедрения системы SMART-контроллинга в экономические субъекты государственного и корпоративного секторов экономики реализуется через исследование научно-теоретических подходов к содержанию системы контроллинга отечественных авторов. Методические подходы, позволившие сформировать представленные научные элементы, основаны на аналитических процедурах информационных ресурсов, нормативного правового обеспечения и иного документального обеспечения, позволяющего идентифицировать содержательные характеристики системы SMART-контроллинга в деятельность организаций.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Формирование концептуальных подходов к системе SMART-контроллинга требует обращения к основополагающим процессами, входящим в систему контроллинга в целом. Так, контроллинг в государственном и корпоративном секторах представляет собой многоаспектную цифровую экосистему, направленную на поддержку в приня-

тии эффективных управленческих и иных решений по направлениям контроллинга: целеполагания; стратегического планирования; бюджетирования; контроля и управление рисками.

Целеполагание основано на взаимосвязи стратегической и оперативной среды функционирования организации, формируемой в условиях волатильности внешних и внутренних факторов [4]. В свою очередь, стратегическое планирование определяется как формирование в соответствии с миссией экономического субъекта количественных и качественных показателей деятельности. В этой связи, закономерно предположить, что субъекты государственного сектора в процессе своей деятельности придерживаются единой цели, а именно, достижение общественно-значимого результата вне зависимости от приоритетных целей, установленных субъектами индивидуально. В корпоративном же секторе в основу целеполагания положена установка по максимизации прибыли организации.

Бюджетирование является одним из инструментов выработки оптимального способа использования ресурсов в процессе функционирования и осуществления финансово-хозяйственной деятельности экономическими субъектами, рассчитанных в разрезе центров финансовой ответственности [7]. Элементами центров финансовой ответственности являются структурные единицы функциональных и профессиональных областей, взаимодействующие в рамках единой системы и выполняющие следующие функции:

1. Координирующая функция позволяет экономическому субъекту сформировать методику согласования задач с обозначенными оперативными и стратегическими целями.

2. Учетная функция позволяет сформировать оптимальную реализацию учетных технологий включающих и компилирующих процедуры и результаты систем бухгалтерского (бюджетного), статистического, налогового и управленческого учета.

3. Контрольная функция позволяет обеспечить координацию информационных каналов через контрольные соотношения и оценку соответствия плановых и фактических показателей.

4. Информационная функция позволяет реализовать механизм по сбору и анализу финансовых и иных данных, необходимых для формирования эффективных управлен-

ческих и иных решений для целей экономического субъекта [3].

Последним направлением контроллинга является контроль и управление рисками, которое осуществляется силами органов внутреннего аудита для организаций коммерческого сектора и органами внутреннего финансового аудита для экономических субъектов государственного сектора. Содержательная составляющая направлений контроллинга обосновывает необходимость их автоматизации в связи с ресурсоемкостью выполнения поэтапных операций их реализации. В этой связи внедрение концептуальной модели SMART-контроллинга в организационно-функциональную структуру экономических субъектов государственного и корпоративного секторов экономики позволит сформировать эффективную управленческую модель, направленную на достижение целеполагания организации.

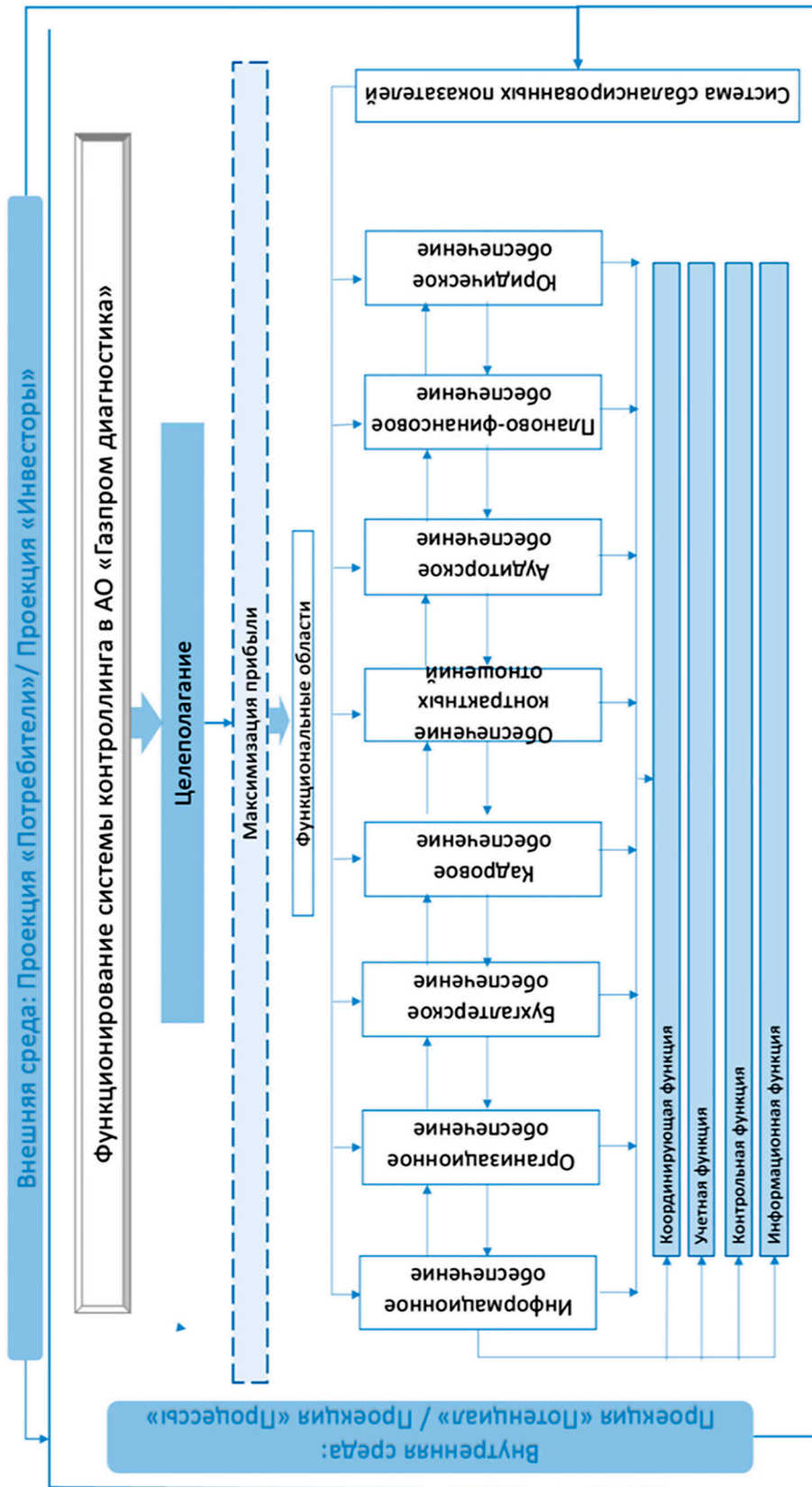
Таким образом, можно сделать вывод о том, что система контроллинга в экономических субъектах государственного и корпоративного секторов, является информационной поддержкой принятия эффективных управленческих решений. Рассмотренные концептуальные основы системы контроллинга позволяют сформировать концептуальную модель SMART-контроллинга.

Современные условия цифровой трансформации процессов функционирования экономических субъектов, как в государственном, так и в корпоративном секторах, формируют новую парадигму системы контроллинга. Методические подходы, определяющие своей целью превентивное реагирование и контроль потенциально опасных и высокорискованных ситуаций и операций экономических субъектов, в своих концепциях учитывают необходимость осуществления большей части контроллинговых процедур и операций автоматизировано и одновременно для повышения эффективности деятельности контроллинговой системы [5].

Анализируя представленное организационно-методическое обеспечение контроллинга, необходимо отметить, что его автоматизация является одним из приоритетных направлений развития управленческих процессов АО «Газпром диагностика». Техническое диагностирование технологических бизнес-процессов рассматриваемого экономического субъекта как одно из приоритетных направлений

его развития направлено на обеспечение устойчивого функционирования ключевых направлений профессиональной деятельности, что обоснованно декомпозируется целевую установку автоматизированной системы SMART-контроллинга [6]. Внедрение системы SMART-контроллинга в организационную структуру компании рационально рассматривать как связующее звено между функциональными и профессиональными сферами через систему сбалансированных показателей. Связеобразующими элементами будут являться координирующая, учетная, контрольная и информационная функции (рисунок).

Оценка взаимодействия и влияния внешних и внутренних факторов на функциональные процессы организации реализуется через систему сбалансированных показателей, определяющую корреляционные процессы стратегических проекций «процессы» и «потенциал», «потребители» и «инвесторы». Такие характеристики, выражаемые через расчетный механизм, определяют содержательные элементы в наиболее динамичной и соизмеримой форме, позволяя отразить функциональные признаки бизнес-процессов организации, требующие обособленного анализа в части необходимости принятия в их отношении управленческих решений, направленных на их оптимизацию и повышение эффективности. Так показатели характеризуются как системообразующие, позволяющие провести качественный и количественный анализ с выявлением причин и последствий рискованных направлений и предотвращение реализации существенных рисков функциональной деятельности организации. Система SMART-контроллинга через информационные системы позволяет анализировать систему сбалансированных показателей и исследует факторы, имеющие прямое или косвенное влияние на функционирование экономического субъекта. Именно результаты исследование системы сбалансированных показателей позволяет принять эффективное управленческое решение по направлению одной из проекций с целью достижение основополагающих цели, задач и миссии организации. В случае АО «Газпром диагностика» как государственной коммерческой организации (коммерческой организации с большей долей участия государства в уставном капитале) основополагающей целью выступает получение прибыли.



Концептуальная организационная модель системы SMART-контроллинга на примере АО «Газпром диагностика»  
 Источник: составлено авторами

В этой связи для устойчивого функционирования бизнес-процессов внедрение автоматизированного SMART-контроллинга будет иметь существенную значимость [8].

Таким образом, выполнение поставленных задач будет осуществляться во взаимосвязи с внутренней и внешней средой, которые определяются четырьмя стратегическими перспективами: потребители (клиенты), инвесторы, внутренние бизнес-процессы и перспективы развития. Рассмотрим более подробно предложенную модель в разрезе внутренней и внешней среды.

Так основным показателем, который определяется проекцией «инвесторы», будет общая оценка эффективности вложений денежных средств. Основное направление данного показателя – анализ рентабельности инвестиций. Проекция «клиенты» задаёт параметры спроса на оказываемые услуги. Показатели проекции «потенциал» необходимы для достижения результативности, что в свою очередь подразумевает создание действенной системы мотивации сотрудников. Для достижения установленных целей организации используются показатели проекции «процессы», отражающие уровень требуемой результативности осуществления бизнес-процессов.

Как уже было сказано выше, взаимодействие между функциональными областями будет проходить через осуществление координирующей, учетной, контролирующей и информационной функций, а отражают такие функции производственные и финансовые процессы. Приведём примеры таких процессов.

Информационное обеспечение взаимодействует с иными организационными структурами посредством, формируя информационные каналы для таких процессов, как финансовое прогнозирование и планирование, управление, регулирование и принятие управленческих решений. Для оптимизации производственных и финансовых процессов, связанных с этим видом обеспечения, необходима автоматизация информационной структуры. Кадровый отдел взаимодействует с иными отделами на основе координирующей функции, снабжая компанию кадрами с нужной квалификацией. Для данного обеспечения можно предложить автоматизированную систему на основе базы данных о сотрудниках. У компании имеются центральное отделение и несколько филиалов, что обуславливает необходимость

автоматизации некоторых повторяющихся производственных процессов, связанных с наймом сотрудников, переводом их в другой филиал и организацией условий труда работников.

Отметим, что создание такой системы позволит автоматизировать заполнение анкет, содержащих информацию о сотрудниках (квалификацию, условия труда, стаж), отслеживание профессиональных навыков и необходимости прохождения курсов повышения квалификации, сбор соответствующих документов. Система будет отражать информацию как по отдельно взятому филиалу, так и по всей организации в целом. Такой подход повысит уровень прозрачности и устранил все препятствия для контроля.

Также через координирующую функцию происходит взаимодействие функциональных подразделений с отделом контрактных отношений, который обеспечивает поддержку бизнес-процессов закупочной деятельностью. Согласно положению о закупках товаров, работ, услуг компаний группы «Газпром», у организации имеется автоматизированная система электронных закупок, однако функционирование этой системы не осуществляется в полной мере. Помимо доработки автоматизированной системы для повышения эффективности можно расширить информационную базу. Например, автоматизировать контроль заключаемых контрактов в части достоверной информации о поставщиках, экономической отрасли. Система сама сможет оценивать риски, анализируя стабильность отрасли или надежность поставщика (например, на предмет сотрудничества с фирмами-однодневками).

Взаимодействие с аудиторским обеспечением строится на основе контрольной функции. Система также может содержать информацию о контрольных точках выполнения рекомендаций и, таким образом, будет автоматически отображать степень реализации полученных рекомендаций.

### Заключение

Обобщая вышеизложенное, отметим, что автоматизация бизнес-процессов и бюджетных процедур экономических субъектов позволит реализовать переход на качественно новый уровень управления бизнес-процессами путём создания автоматизированной системы SMART-контроллинга. Внедрение последней обеспечит информационную контрольно-аналитическую

и методическую поддержку принятия эффективных управленческих решений через направления системы контроллинга. Концептуальная организационная модель, предложенная в исследовании обосновывает автоматизацию процессов, реализуемых в экономическом субъекте через внедрение системы SMART-контроллинга.

*Библиографический список*

1. Ведомственный проект Министерства финансов Российской Федерации «Электронный SMART-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для управленческих решений» [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/electronic\\_SMART\\_control/](https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/electronic_SMART_control/) (дата обращения: 01.03.2024).
2. Исаев Э.А. Актуальные вопросы к цифровизации контроля в финансово-бюджетной сфере // Вестник университета. 2022. № 8. С. 139-144.
3. Контроллинг в государственном секторе: теория и практика: учебное пособие / И.М. Ванькович, М.Л. Васюнина, И.А. Головчанский и др.; под ред. Э.А. Исаева. М.: Прометей, 2022. 790 с.
4. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С.В. Осипова. М.: Юрайт, 2021.
5. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. Казань: Изд-во Казанского университета, 2016. С. 60-70.
6. Зуева А.С. Внедрение SMART-контроллинга в субъектах государственно-финансового сектора на цифровой платформе «ГосТех» // Сегодня и завтра Российской экономики. 2023. № 113-114. С. 88-100.
7. Федченко Е.А., Бурякова А.О. Теоретические основы контроллинга в государственном секторе // Вестник университета. 2024. № 1. С. 13-19.
8. Газпром диагностика / [Электронный ресурс]. URL: <https://diagnostika.gazprom.ru/> (дата обращения: 02.04.2024).