

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Татьяна Юрьевна СЕРЕБРЯКОВА

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учета и финансов,
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации,
Чебоксары, Российская Федерация
tserebryakova@ruc.su
<https://orcid.org/0000-0003-3823-8447>
SPIN-код: 7546-5423

История статьи:

Per. № 272/2020

Получена 07.05.2020

Получена в

доработанном виде

25.05.2020

Одобрена 28.05.2020

Доступна онлайн

16.06.2020

УДК 657.1

JEL: M41

Аннотация

Предмет. Управленческий анализ как разновидность экономического анализа в научно-методической литературе обсуждается сравнительно недавно. Роль и место управленческого анализа в аналитических методиках неоднозначны. В современном бизнес-сообществе более четко расставляются акценты в отношении любых учетно-аналитических методик в зависимости от целеполагания. При рассмотрении управленческого анализа не всегда акцентируется его основная цель, которая связана с контрольной функцией управления. Этому аспекту управленческого анализа посвящена настоящая статья.

Цели. Обоснование необходимости более четкого понимания целей управленческого анализа для управления и внутреннего контроля.

Методология. Использовались общенаучные методы познания. Системный подход и логическое обобщение позволили систематизировать приоритетные точки зрения на дефиницию «управленческий анализ». При помощи моделирования были обобщены основные выводы.

Результаты. Исследование показало, что управленческий анализ выполняется для целей управления. Поскольку в организации управленческие цели рассматриваются как комплекс взаимосвязанных задач, выполнение которых должно контролироваться, то управленческий анализ является инструментом внутреннего контроля за эффективностью достижений целей и задач менеджмента.

Область применения. Представленные в статье результаты исследования предназначены для развития теоретических взглядов на контроль и его учетно-аналитическое обеспечение. Необходимость пропаганды такого понимания управленческого анализа связана с тем, что руководству необходимо выбрать конкретные аналитические методики в зависимости от поставленной управленческой бизнес-цели. В зависимости от этого определяются контрольные показатели и механизмы их мониторинга. Результаты могут использоваться для научной и практической деятельности, связанной с внутренним контролем.

Выводы. Рассматривая управленческий анализ в системе управления организацией, следует иметь в виду, что он не существует обособленно от важнейшей функции управления – контроля. Наоборот, задачи управленческого анализа целиком определяются контрольными целями, которые выстраиваются для того, чтобы управленцы понимали, насколько были достигнуты цели и задачи на всех уровнях и во всех функциональных подразделениях экономического субъекта.

Ключевые слова:

управленческий анализ,
внутренний контроль,
экономический анализ,
управление, учетные
системы, финансовый
анализ

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Серебрякова Т.Ю. Управленческий анализ в контексте внутреннего контроля // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – Т. 23, № 6. – С. 627 – 642.
<https://doi.org/10.24891/ia.23.6.627>

Информационное обеспечение контроля – важнейшая составляющая его методики, а при рассмотрении внутреннего контроля как системы – важнейший ее элемент. Поскольку контроль рассматривается как неотъемлемая функция управления, можно сказать, что он существует во имя управления и выполняет задачи по сбору информации о степени достижения управлением целей, поставленных перед организацией, и, соответственно, перед каждым уровнем управления и конкретными исполнителями. В этом контексте учет и анализ являются функциями контроля в теоретическом смысле, а в практическом – являются инструментами контроля. И учет, и анализ выстраиваются в зависимости от конкретных управленческих задач. Учет является информационной основой анализа, при этом контрольная функция управления может быть исполнена, если опираться как на данные учета в отдельности, так и на результаты самостоятельно выполненного анализа учетных данных, а также на их совокупность, рассматриваемую во взаимосвязи.

В.И. Даль в Толковом словаре великорусского языка указывает на греческое происхождение слова «анализ» и трактует его, как «разбор, раздробка, разрешение, разложение целого на составные части его; общий вывод из частных заключений»¹. Противоположностью анализа является синтез – установление связи и сведение в единое целое отдельных элементов. Синтез как метод познания реализуется посредством контрольных механизмов, которые позволяют соединить воедино все сведения, полученные из учетных систем и аналитических расчетов.

Остановимся подробнее на анализе как методе познания и его использовании в практике контрольного обеспечения управления. Анализ предполагает изучение элементов анализируемого явления, процесса, процедуры в отдельности или во взаимосвязи, образующей систему для выявления их сути, характеристик, закономерностей и тенденций. Анализ в экономике как совокупности отношений, возникающих в процессе производства, распределения и потребления продукта, называется экономическим анализом. «Экономический анализ — это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей»². Это наиболее комплексное определение.

Следует отметить, что вопросы классификации видов экономического анализа, его определения, составных частей и набора расчетных процедур, а также системы анализируемых показателей широко обсуждались и до сих пор обсуждаются

¹ Даль В.И. Словарь живого великорусского языка: Т. 1. 7-е изд. М.: Русский язык, 1978. 699 с.

² Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. 2-е изд., испр. и доп. Минск: РИГТО, 2012. 367 с.

специалистами, что вполне оправдано, поскольку переход к рыночным отношениям, сосредоточенность на российской и международной финансовой отчетности привнесли новые направления аналитических расчетов, а, следовательно, потребовали найти им место в отечественной методике экономического анализа, тем более, что привнесенные из стран с рыночной экономикой аналитические модели были законченными, широко применяемыми на практике и научно обоснованными в западных изданиях. В российской учебно-методической литературе экономический анализ зачастую определяется довольно узко, в прикладном смысле. Так, В.Г. Когденко характеризует экономический анализ, как «комплекс процедур, с помощью которых оценивается текущее состояние организации, выявляются существенные связи и характеристики, и прогнозируется будущее развитие организации в самых существенных аспектах деятельности: финансовом, производственном, рыночном. Экономический анализ, уменьшая степень неопределенности и являясь базой принятия управленческих решений, должен обеспечивать разработку рекомендаций по улучшению деятельности организации в целях повышения ее финансовых результатов, снижения риска и увеличения рыночной стоимости»³. Данная трактовка соответствует определению анализа хозяйственной деятельности предприятия, который «предшествует управленческим решениям и действиям, обосновывает их и является базой научного управления производством, обеспечивая его эффективность»⁴.

Оба определения, в сущности, похожи, разница состоит в целях, ради которых осуществляется экономический анализ. Если в первом случае в большей степени просматриваются оперативные и тактические цели деятельности менеджмента, то во втором случае определение экономического анализа больше соответствует задачам стратегического управления. Таким образом, можно отметить, что определения экономического анализа никак не связаны с управленческими целями менеджмента, следовательно, и с контрольными задачами, а также с системами учета и экономических показателей.

Необходимо взглянуть на управленческий анализ с иной точки зрения. Экономика в экономической теории в зависимости от охвата экономических субъектов для целей управления и контроля (то есть от иерархического уровня управления) подразделяется на макроэкономику и микроэкономику. Макроэкономика изучает закономерности функционирования национальных экономических систем, оперируя понятиями национального продукта, государственного бюджета, занятости, уровня жизни, уровня цен и т.д. Микроэкономика рассматривается как наука о деятельности отдельных экономических субъектов. Анализ как метод познания применяется как на макро-, так и на микроуровне. Таким образом, происходит деление экономического анализа на два направления: макроэкономический и микроэкономический анализ.

³ Когденко В.Г. Экономический анализ. 2-е изд., перераб. и доп. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 392 с.

⁴ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. 2-е изд., испр. и доп. Минск: РИГТО, 2012. 367 с.

Целью анализа в контексте микроэкономики является оценка поведения экономического субъекта в конкретных экономических условиях ведения бизнеса. Поведение понимается как совокупность управленческих решений и действий в связи с необходимостью достижения управленческих целей. Таким образом, анализ на микроэкономическом уровне рассматривается как анализ для системы управления экономического субъекта. Интересное мнение высказывает В.В. Ковалев в статье «Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание»⁵. Деятельность в системе управления экономического субъекта весьма разнородна, и управленческому воздействию подвержены все ресурсы предприятия, как в натуральном исчислении, так и в стоимостном выражении. Соответственно, и анализ в системе управления предлагается разделить на технико-экономический и анализ финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта. Последний В.В. Ковалев рекомендует разделять на финансовый и внутрифирменный. «Финансовый анализ (иногда его называют внешним финансовым анализом) проводится с позиции внешних пользователей, не имеющих доступа к внутрифирменной информации, то есть основа его информационной базы – доступная бухгалтерская отчетность. Внутрифирменный анализ (синонимы: анализ в системе управленческого учета, внутренний, внутрипроизводственный) проводится с позиции лиц, имеющих доступ к любым информационным ресурсам, циркулирующим внутри предприятия»⁶. Подобное разделение поддерживают в своих работах М.И. Баканов, А.Д. Шеремет,⁷ М.А. Вахрушина [1, 2], но увязывая это с делением бухгалтерского учета на финансовый, сосредоточенный на информации для внешних пользователей, и управленческий, построение которого связано с обобщением набора показателей, необходимых для понимания степени выполнения задач управления, данные которого составляют коммерческую тайну и используются внутренними заинтересованными лицами. Описанные подходы к экономическому анализу иллюстрирует структура экономического анализа, представленная на *рис. 1*.

Из *рис. 1* видно, что в сложившихся взглядах управленческому анализу отведена достаточно ограниченная роль, в то время как управленческий анализ, в действительности, затрагивает не только внутренние ресурсы и источники информации, но и выходит за их пределы. Управленческий анализ – это комплекс аналитических процедур, направленных на оценку текущего состояния бизнеса в целом, и с точки зрения определения объема внутренних ресурсов и выявления внутренних резервов и рисков, и с точки зрения оценки актуальных условий рынка, позиционирования предприятия, выявления внешних угроз. Объектом управленческого анализа могут быть любые бизнес-процессы, протекающие на предприятии, оказывающие влияние на достижение определенных для этого

⁵ Ковалев В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание.
URL: <http://buh.ru/articles/documents/13128/>

⁶ Там же.

⁷ Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. 4-е изд., доп. и перераб.
М: Финансы и статистика, 2001. 416 с.

предприятия целей. В связи с этим технико-экономический анализ не должен «выпадать» из управленческого анализа, поскольку эта составляющая является частью ресурсной базы предприятия. Аналогичные рассуждения можно привести относительно финансового анализа, который в целом является инструментом контроля внешних стейкхолдеров, однако широко применяется и для управления финансовыми показателями самим менеджментом. Поскольку, в первую очередь, руководство организации должно понимать, как выглядят результаты бизнеса в финансовой отчетности, доступной широкому кругу лиц. Анализ без практического использования его результатов бессмыслен и нецелесообразен. Результаты и технико-экономического, и внутрифирменного, и финансового анализа находят практическое применение непосредственно при принятии управленческих решений.

Цель управленческого анализа большинство отечественных специалистов связывают с необходимостью предоставления информации управленческому персоналу или собственникам для выбора ими общей стратегии и тактики поведения субъекта бизнеса на рынке. Другими словами, для принятия управленческих решений [3, 4]. Таким образом, в широком смысле слова, под управленческим анализом логично понимать весь экономический анализ, во всей совокупности экономических и аналитических расчетов, проводимый для внутренних нужд на основе информационной базы всех внутренних и доступных внешних источников информации и востребованный внутренними потребителями экономического субъекта. Управленческий анализ включает в себя весь комплекс аналитических расчетов, характерных для финансового, технико-экономического и внутрифирменного анализа, как изображено на *рис. 2*.

Как видно из схемы, представленной на *рис. 2*, микроэкономический анализ, или анализ хозяйственной деятельности субъекта бизнеса, можно разделить на внутренний – управленческий анализ, и внешний анализ, который российские ученые зачастую именуют финансовым анализом, объясняя это источником данных аналитических расчетов, поскольку при таком анализе используются результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, отраженные в бухгалтерской (финансовой) отчетности на основании данных финансового учета.

Не оспаривая целесообразность разделения экономического анализа на внутренний и внешний, предполагающее векторы, такие как внутренний анализ – управленческий, внешний анализ – финансовый, рассмотрим оба понятия по основным классификационным признакам в *табл. 1*.

При управленческом анализе используется весь комплекс экономической информации, он проводится с учетом уже достигнутых результатов и на основе сложившихся тенденций, имеет в целом оперативный и перспективный характер, поскольку связан с обеспечением процесса принятия управленческих решений. В то же время сложившиеся тенденции и зависимости невозможно определить без ретроспективного анализа, который проводится, в том числе, по финансовой

отчетности. Таким образом, если управленческий анализ всегда внутренний, то финансовый анализ можно разделить на внутренний финансовый анализ и внешний финансовый анализ. Внутренний финансовый анализ, по-нашему мнению, практически не отделим от управленческого анализа.

Управленческий анализ проводится в интересах менеджмента, регулируется исключительно локальными нормативными актами самого хозяйствующего субъекта, его менеджмента. Управленческий анализ позволяет объективно оценить реальное состояние дел на предприятии: структуру себестоимости продукции, в том числе по отдельным видам продукции, состав управленческих (административных) и коммерческих расходов, а также выявить наиболее важные факторы, влияющие на степень и своевременность достижения предприятием намеченных целей. Он является основой управленческих решений в области конкурентной политики на рынке, возможностей достижения максимальной прибыльности бизнеса, совершенствования технологии производства и организации труда. Результаты управленческого анализа конфиденциальны и становятся известны только тем руководителям, которые уполномочены на их основе принимать дальнейшие решения или осуществлять взаимодействие с другими менеджерами. Таким образом, данные управленческого анализа используются как экономическое основание принимаемых управленческих решений оперативного и прогнозного характера.

С другой стороны, управленческий анализ, используя данные учетных систем, трансформируя их в своей системе для целей внутреннего контроля, представляет собой информационную базу для системы внутреннего контроля. Таким образом, являясь дополнением учета, управленческий анализ создает информационные возможности для внутреннего контроля в целях понимания степени достижения запланированных целей и задач управления.

Целью внутреннего контроля на предприятии, независимо от выбранной формы его организации (встроенного, надстроенного или комбинированного) [5], является информационное обеспечение системы управления.

Управленческий анализ призван диагностировать фактическое положение по конкретным направлениям деятельности менеджеров, включая высшее руководство, как в отношении позиционирования на рынке, так и в отношении состояния активов, процессов и ресурсов. Однако необходимо помнить, что подобная диагностика осуществляется не ради самого управленческого анализа и его узких конкретных целей, а в связи с контрольными задачами управления. Другими словами, если направлениями управленческого анализа являются:

- диагностирование состояния имеющихся ресурсов всех видов, то это осуществляется для контроля состояния этих ресурсов, потребности в них, их

сохранности, работы менеджмента по их добросовестному приобретению и соблюдению нормативных значений их запасов и стоимости и т.д.;

- анализ результатов деятельности, как отдельных подразделений коммерческого предприятия, направлений бизнеса, так и предприятия в целом, то это осуществляется для контроля за эффективностью деятельности руководителей структурных и функциональных подразделений, степени достижения этими подразделениями плановых заданий и степени достижения целей организации в целом.

Цели анализа можно разделить по следующим направлениям контроля:

- контроль конкурентоспособности выпускаемой продукции и оперативности выявления резервов ее повышения за счет наилучшего применения ресурсов, средств и предметов труда;
- контроль плановых значений результатов производства и реализации продукции, в том числе контроль освоения новых образцов продукции, ассортиментной политики и политики ценообразования;
- контроль величин выручки, прибыли и затрат в целях управления безубыточностью деятельности коммерческой организации.

Возможно иное определение направлений контроля, поскольку приоритетными являются различные цели и задачи, важные для конкретной организации.

Методика проведения управленческого анализа в системах внутреннего контроля состоит из совокупности действий и набора методов анализа, применяемых в определенной последовательности.

В общем виде можно выделить следующие этапы проведения управленческого анализа.

1. Постановка цели проведения анализа с позиции контролируемого показателя, процесса, ресурса, деятельности. Определение круга исполнителей, сроков проведения и формы предоставления полученных результатов анализа.
2. Определение системы показателей, по которым можно контролировать протекание процессов, действий, состояния ресурсов. При этом определяются информационные базы данных, порядок обработки и оценки полученной информации.
3. Проведение непосредственно аналитических расчетов с применением методов анализа, адекватных цели контроля и составу имеющейся информации.

4. Оформление результатов контроля по данным управленческого анализа с предложениями по принятию новых управленческих решений в связи с недостатками функционирования процессов, использованием ресурсов и осуществления действий. Может быть и другой вариант, при котором промежуточные цели достигнуты, и требуется формирование других целей и задач. Контрольные мероприятия и их итоги характеризуются обязательным отражением всех полученных результатов: и положительных, и отрицательных. Формулирование рекомендаций по принятию управленческого решения это одна из основных задач внутреннего контроля.

Несомненно, любой анализ проводится с какой-либо целью, определенной внутренним контролем. При проведении управленческого анализа цель формулируется в виде параметров управленческого решения, достижение которых необходимо контролировать. При этом определяется следующее: каким образом надо воздействовать; на какие процессы, активы или ресурсы направить воздействие; каков должен быть результат (результат должен характеризоваться экономическим показателем). Понятно, что очень важно определить систему показателей и набор источников информации, необходимых и достаточных для понимания результатов контрольных действий и принятия в дальнейшем адекватного управленческого решения. Излишняя детализация, не соответствующая поставленной цели, приводит только к утяжелению объема информации, которая не всегда может быть оценена комплексно из-за ее объема. Соответственно, такая детализация не будет способствовать принятию оперативного и гибкого решения.

Особое внимание целесообразно уделять структурированию информации. В настоящее время наиболее востребованным считается деление информации по направлениям деятельности или сегментам бизнеса и центрам ответственности или функциональному предназначению. Указанный способ классификации информации применяется, например, в системах бюджетирования коммерческих организаций. Обладая информацией сегментного учета, внутренней отчетности и планирования можно оценить эффективность использования всех видов ресурсов предприятия: материальных, трудовых, финансовых, а также прогнозировать в краткосрочной перспективе изменение различных затрат при варьировании объемов производства. Особое внимание сегментированию информации уделяет признанный специалист в области управленческого учета и анализа М.А. Вахрушина. В своих трудах она отмечает, что сегментация бизнеса, прежде всего, должна создать предпосылки для реализации в системе управления организацией двух важнейших функций – планово-аналитической и контрольно-мотивационной. Это требует позиционирования отдельных слагаемых предпринимательской деятельности в двух координатах – в качестве информационных и организационных сегментов бизнеса. Деление предпринимательской деятельности на информационные сегменты позволяет организовать процесс бюджетирования, в рамках которого осуществляется контроль хода выполнения плана каждым информационным

сегментом, анализируются возникшие отклонения, то есть реализуется планово-аналитическая функция управления. Другая его функция — контрольно-мотивационная, исполняется посредством выделения организационных сегментов при сегментации организации по центрам ответственности (затрат, доходов, прибыли, инвестиций). Таким образом, в любой предпринимательской деятельности сегмент может позиционироваться, по крайней мере, по двум признакам — информационному и организационному [6]. Вполне можно согласиться с подобным подходом, поскольку выделение сегментов и центров ответственности является методом именно управленческого учета, назначение которого целиком состоит в получении информации для управления, следовательно, для контрольной функции управления. Соответственно, такой метод управленческого учета создает информационную базу для управленческого анализа.

Управленческий анализ может быть ретроспективный, оперативный и перспективный. В последнее время говорят о стратегическом управленческом анализе. Совершенно понятно, что при контроле оперативных целей конкретного управленческого звена используется и оперативный анализ. Ретроспективный анализ, по-нашему мнению, наиболее востребован, поскольку помогает контролировать тактические цели и задачи, а также позволяет выстраивать стратегические планы через оценку резервов предприятия. Стратегический управленческий анализ – это современный взгляд на долгосрочное планирование. Соответственно, он также нуждается в контроле. Однако полагаем, что такой анализ и учет коррелируют с теорией риска, риск-менеджментом, находятся на стыке с этими направлениями экономических оценок. Независимо от временного отрезка, в течение которого осуществляются аналитические расчеты, они осуществляются во имя контроля.

Очень часто в теоретическо-методическом аспекте управленческий анализ рассматривается вне задач контроля [7–13]. При этом игнорируются контрольные механизмы, ради которых и делаются математические расчеты в целях управленческого анализа. Сама по себе методика анализа сводится к математическим действиям с тем числовым материалом, который обобщен в учетных системах, главным образом, в управленческом и (или) бухгалтерском (финансовом) учете. При формулировании целей, задач и методик последнего чаще всего забывают, что любая учетная система построена для обеспечения внутреннего контроля уместными и достоверными данными [14]. Например, система бухгалтерского учета в классическом виде при учете по исторической стоимости более всего подходит для решения контрольных задач по сохранности ресурсов и финансового результата, соответственно, в целях управления сохранностью и прибылью, а система управленческого учета «стандарт-кост» – для контроля себестоимости в соотношении с ценой продукта на рынке, как условия ее окупаемости в целях управления себестоимостью и ценой продажи. Система управленческого учета «директ-кост» ориентирована на контроль окупаемости

содержания аппарата управления, следовательно, для управления выпуском продукции. Таким образом, можно вывести контрольные и управленческие задачи для любой учетной модели. Соответственно, управленческий анализ и набор показателей целесообразно ранжировать в зависимости от принятой тактики управления и контрольных показателей.

На практике управленческие решения не сводятся только к какому-то одному аспекту, поэтому особую сложность представляет ранжирование целей и задач управления для того, чтобы определить потребности в контрольных действиях и наборе контролируемых показателей, исходя из которых специалисты внутреннего контроля должны определить, какие учетные системы необходимо построить. Таким образом, управленческий анализ не является самостоятельной управленческой функцией, он выполняет роль инструмента, создающего информационную основу для контроля и управления.

Таблица 1

Сравнение основных категорий финансового и управленческого анализа

Table 1

The comparison of the main types of financial and management analysis

Категории	Финансовый (внешний) анализ	Управленческий (внутренний) анализ
Цель анализа	Оценка финансового положения предприятия	Определение эффективности деятельности менеджмента по продвижению, достижению целей и задач организации, поиску резервов и недостатков в этом, обоснование дальнейших управленческих решений
Объект анализа	Финансовое положение и финансовые результаты	Процессы, ресурсы, результаты производственно-финансовой деятельности и экономического субъекта в целом, отдельных его подразделений, центров ответственности и т.п.
Субъекты анализа	Внешние стейкхолдеры: акционеры, инвесторы, кредиторы, государственные органы, банки, а так же специалисты, действующие по их поручению	Работники экономического субъекта, наделенные правом доступа к информации и соответствующими полномочиями, а также привлеченные по инициативе администрации предприятия внешние специалисты
Информационная база анализа	Финансовая отчетность	Данные всех учетных систем: бухгалтерского, управленческого, налогового учета, в том числе финансовой отчетности, выборочных обследований, нормативно-справочная информация, в том числе внутренняя, актуальная информация из внешних источников
Доступность информации для анализа	Не конфиденциальная	Представляет коммерческую тайну, используется для управления в соответствии с критериями допуска к ней
Потребители информации	Собственники, инвесторы, банки, контрагенты, государственные органы, общественные объединения, конкуренты и т.п.	Органы управления предприятием, руководители всех уровней

Единицы измерения	Стоимостные или относительные измерители	Любые измерители: стоимостные, натуральные, трудовые и условно-натуральные
Классификационные виды анализа	Внешний, ретроспективный, тематический, финансовый	Внутренний, ретроспективный, оперативный, перспективный, стратегический, комплексный, тематический, финансовый

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Структура экономического анализа

Figure 1

The economic analysis structure



Источник: авторская разработка

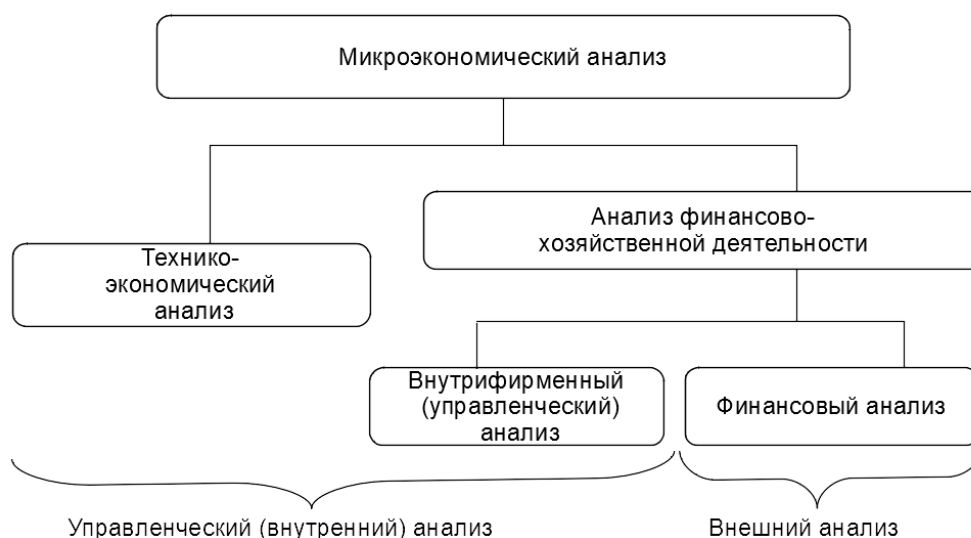
Source: Authoring

Рисунок 2

Принципиальная схема аналитического разреза «Финансовая структура» процессного и проектно-ориентированного бюджетирования

Figure 2

The conceptual scheme of the analytical view *Financial Structure* of the activity-based and project-based budgeting



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: объекты, методы, задачи // Современный бухучет. 2004. № 11. С. 18–19.
2. Вахрушина М.А., Самарина Л.Б. Управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2010. 144 с.
3. Вахрушина М.А. Содержание анализа сегментной отчетности и его информационное значение // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 7. С. 23–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-analiza-segmentnoy-otchetnosti-i-ego-informatsionnoe-znachenie/viewer>
4. Ильишев М.А., Селевич Т.С., Сахно Ю.С. Тенденции интеграции и дифференциации в управленческом анализе // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 24. С. 14–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-differentsiatsii-i-integratsii-v-upravlencheskom-analize/viewer>
5. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля. М.: ИНФРА-М, 2012. 328 с.

6. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ: объекты, методы, задачи // Современный бухучет. 2004. № 12. С. 30–35.
7. *Воронченко Т.В.* Управленческий анализ в системе менеджмента организации. М.: АП Наука и образование, 2011. 201 с.
8. *Елакова А.А.* Управленческий анализ операционных и финансовых рисков коммерческих организаций в кризисных ситуациях // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 1. С. 299–303.
9. *Шанорова О.А., Тюхова Е.А.* Управленческий анализ в системе комплексного анализа деятельности предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 6-1. С. 70–76.
10. *Смелик Р.Г.* Управленческий анализ стоимостных показателей активов и обязательств: возможности их использования в корпоративном управлении // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 239–244.
11. *Козменкова С.В., Ягуткин С.М., Рачинский А.В.* Подготовка информации в системе бухгалтерского учета для управления предприятием // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 557–560.
12. *Козменкова С.В., Краснов В.Д.* Анализ деятельности аудируемого лица как основа суждения о непрерывности деятельности // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 47. С. 28–38.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deyatelnosti-audiruemogo-litsa-kak-osnova-suzhdeniya-o-nepreryvnosti-ego-funktsionirovaniya-1/viewer>
13. *Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э.* Диалектика теоретико-методологических основ экономического анализа // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 20. С. 2–15.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dialektika-teoretiko-metodologicheskikh-osnov-ekonomicheskogo-analiza/viewer>
14. *Серебрякова Т.Ю., Бирюкова О.А., Кондрашова О.Р.* Институциональные подходы к классификации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. № 2. С. 204–212.
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.204>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MANAGEMENT ANALYSIS AS PART OF THE INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT

Tat'yana Yu. SEREBRYAKOVA

Cheboksary Cooperative Institute, Branch of Russian University of Cooperation (RUC),
Cheboksary, Chuvash Republic, Russian Federation
tserebryakova@ruc.su
<https://orcid.org/0000-0003-3823-8447>

Article history:

Article No. 272/2020
Received 7 May 2020
Received in revised form
25 May 2020
Accepted 28 May 2020
Available online
16 June 2020

JEL classification: M41

Keywords: management analysis, internal control, economic analysis, management, accounting system, financial analysis

Abstract

Subject. Being a type of the economic analysis, management analysis has not been discussed in the scientific and methodological literature for a long time. Management analysis has an ambiguous function within analytical methods. The contemporary business community clearly prioritizes accounting and analytical techniques by goal. As for the management analysis, its main goal is not always defined, though it relates to the controlling function of governance. That is the subject of the article.

Objectives. I provide the rationale that management analysis goals be better understood for purposes of management and internal control.

Methods. The study relies upon general methods of research. Using the systems approach and logic summary, I sorted prevailing points of view on the definition of management analysis. Modeling helped sum up the main conclusions.

Results. Management analysis was found to serve for management purposes. As long as entities treat their managerial goals as a set of related tasks to be controlled, management analysis seems a means of internal control over the goals and managerial tasks to be accomplished.

Conclusions and Relevance. Considering the management analysis in terms of corporate governance, the entity should remember that it is inseparable from control as the critical function of governance. On the contrary, management analysis goals totally depend on control objectives, which are set to help managers understand the extent to which the goals and tasks have been achieved at all levels and by functional departments. The findings are designated to unfold theoretical views on control and its accounting and analytical framework. Management analysis should be understood, since the management needs to choose specific analytical techniques depending on managerial business goals. Therefore, target benchmarks and mechanisms are set to monitor them. The findings can be used for scientific and practical purposes of internal control.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Serebryakova T.Yu. Management Analysis as Part of the Internal Control Environment. *International Accounting*, 2020, vol. 23, iss. 6, pp. 627–642.
<https://doi.org/10.24891/ia.23.6.627>

References

1. Vakhrushina M.A. [Management analysis: Items, methods, tasks]. *Sovremennyyi bukhuchet = Modern Accounting*, 2004, no. 11, pp. 18–19. (In Russ.)
2. Vakhrushina M.A., Samarina L.B. *Upravlencheskii analiz* [Management analysis]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010, 144 p.
3. Vakhrushina M.A. [Segment reporting analysis content and its informative value]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2011, no. 7, pp. 23–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-analiza-segmentnoy-otchetnosti-i-ego-informatsionnoe-znachenie/viewer>
4. Ilyshev M.A., Selevich T.S., Sakhno Yu.S. [Differentiation and integration tendencies in the administrative analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 24, pp. 14–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-differentsiatsii-i-integratsii-v-upravlencheskom-analize/viewer> (In Russ.)
5. Serebryakova T.Yu. *Teoriya i metodologiya skvoznogo vnutrennego kontrolya* [Theory and methodology of internal control]. Moscow, INFRA-M Publ., 2012, 328 p.
6. Vakhrushina M.A. [Management analysis: Items, methods, objectives]. *Sovremennyyi bukhuchet = Modern Accounting*, 2004, no. 12, pp. 30–35. (In Russ.)
7. Voronchenko T.V. *Upravlencheskii analiz v sisteme menedzhmenta organizatsii* [Management analysis as part of corporate governance]. Moscow, AP Nauka i obrazovanie Publ., 2011, 201 p.
8. Elakova A.A. [Management analysis of operational and financial risks of commercial organizations in crisis conditions]. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*, 2012, no. 1, pp. 299–303. (In Russ.)
9. Shaporova O.A., Tyukhova E.A. [Management analysis in the integrated analysis system of the enterprise activities]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, no. 6-1, pp. 70–76. (In Russ.)
10. Smelik R.G. [Management review of value indicators of assets and liabilities: Possibilities of using IT in a system of corporate governance]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*, 2014, no. 1, pp. 239–244. (In Russ.)
11. Kozmenkova S.V., Yagutkin S.M., Rachinskii A.V. [Data compilation in accounting for corporate governance purposes]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Ekonomika i finansy = Vestnik of Lobachevsky University*

of Nizhny Novgorod. Series: *Economics and Finance*, 2004, no. 2, pp. 557–560.
(In Russ.)

12. Kozmenkova S.V., Krasnov V.D. [Analysis of audited entity activities as basis for judgment about the continuity of his functioning]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2013, no. 47, pp. 28–38.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deyatelnosti-audiruemogo-litsa-kak-osnova-suzhdeniya-o-nepreryvnosti-ego-funktsionirovaniya-1/viewer> (In Russ.)
13. Endovitskii D.A., Lyubushin N.P., Babicheva N.E. [The dialectics of theoretical and methodological background of economic analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2015, no. 20, pp. 2–15.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dialektika-teoretiko-metodologicheskikh-osnov-ekonomicheskogo-analiza/viewer> (In Russ.)
14. Serebryakova T.Yu., Biryukova O.A., Kondrashova O.R. [Institutional approaches to the management accounting classification]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2018, vol. 21, no. 2, pp. 204–212. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.204>

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.