

УДК 336.717

DOI: 10.34670/AR.2024.23.16.072

## Роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности в системе управления внутренним контролем предприятия

**Неуступова Алина Серафимовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Санкт-Петербургский государственный  
морской технический университет,  
190008, Российская Федерация,  
Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3;  
e-mail: Alinanustupova@yandex.ru

### Аннотация

В статье раскрывается роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности в системе управления внутренним контролем предприятия. Подчеркивается важность регулярности проведения диагностики всего спектра деятельности хозяйствующих субъектов на фоне постоянного мониторинга и контроля деятельности предприятий, проведен анализ последствий слабого или некачественного внутреннего контроля за диагностикой финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Цель исследования, результаты которого представлены в статье, состояла в доказательстве важности своевременного и четкого контроля проведения диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятий и предложения мер по улучшению контролируемых данных процессы действий. Информационную базу исследования составили данные научных разработок о влиянии внутреннего контроля на качество диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия, научные источники современных авторов-исследователей по данной тематике.

### Для цитирования в научных исследованиях

Неуступова А.С. Роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности в системе управления внутренним контролем предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 11А. С. 650-658. DOI: 10.34670/AR.2024.23.16.072

### Ключевые слова

Диагностика, внутренний контроль, эффективность, предприятие, финансово-хозяйственная деятельность, последствия, качество, улучшение.

---

## Введение

Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия — это процесс анализа и оценки состояния его финансовой и хозяйственной деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон, рисков и возможностей для дальнейшего развития. Она позволяет понять, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы, насколько оно финансово устойчиво и какие факторы влияют на его прибыльность и ликвидность. [Савицкая, 2025]

### Основное содержание

Согласно наиболее распространенному подходу, основные этапы диагностики включают:

#### 1) Анализ финансовых показателей:

- ликвидность: способность предприятия погашать свои обязательства.
- финансовая устойчивость: соотношение собственного и заемного капитала.
- рентабельность: оценка прибыльности деятельности.
- деловая активность: скорость оборачиваемости активов.

#### 2) Анализ хозяйственной деятельности:

- изучение объемов производства, эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, оценки затрат на производство.
- анализ динамики выручки и затрат по видам деятельности.

#### 3) Сравнительный анализ:

- сравнение с конкурентами, с рыночными стандартами и отраслевыми средними значениями.
- сравнение показателей текущего периода с предыдущими для выявления тенденций.

#### 4) Анализ факторов риска:

- оценка влияния различных внутренних и внешних факторов, включая экономические, политические, социальные и технологические изменения.
- оценка зависимости от кредиторов и поставщиков, риски, связанные с изменением валютных курсов, цен на сырье и другие макроэкономические изменения.

#### 5) Разработка рекомендаций:

- на основе проведенной диагностики формулируются выводы и рекомендации по улучшению финансовых и производственных показателей. [Ковалев, 2000].

Таким образом, диагностика финансово-хозяйственной деятельности помогает предприятию выявить ключевые направления для улучшения, оптимизировать затраты и улучшить управление финансовыми и хозяйственными процессами.

Ученые отмечают, что диагностика финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в системе внутреннего контроля предприятия, обеспечивая своевременное выявление рисков, контроль над финансовыми потоками и укрепление общей экономической устойчивости компании. Вот несколько основных точек зрения:

1) Контроль и минимизация рисков. В.Л. Назаров утверждает, что финансово-хозяйственная диагностика позволяет своевременно выявлять риски, связанные с деятельностью предприятия, и устранять потенциальные угрозы. Это способствует сохранению устойчивости компании и её успешному развитию. [ Назаров, 2007]

2) Оценка финансового состояния и оптимизация ресурсов. Г.Э. Королева считает, что диагностика помогает объективно оценить финансовое положение компании и выявить слабые стороны в управлении ресурсами. Это позволяет оптимизировать использование активов и принимать обоснованные управленческие решения. [Королева, 2017]

- 3) Контроль над денежными потоками и предотвращение мошенничества. По мнению О.Ю. Коваленко, диагностика финансово-хозяйственной деятельности важна для контроля над движением денежных средств и выявления потенциальных случаев мошенничества. Эффективная диагностика помогает поддерживать прозрачность финансовых операций и снижать вероятность мошенничества. [Коваленко, 2006]
- 4) Обоснованное планирование и прогнозирование. В работах Д.С.Чернавского, А.В. Щербакова и др. подчеркивается роль диагностики в создании основ для долгосрочного планирования и прогнозирования. В результате компания может более эффективно управлять своими финансами и достигать поставленных целей.

Таким образом, многие ученые сходятся во мнении, что диагностика финансово-хозяйственной деятельности является важным инструментом внутреннего контроля, позволяющим повышать финансовую устойчивость и управляемость компании.

Управление внутренним контролем на предприятии представляет собой систему процессов и мер, направленных на обеспечение надежности и точности финансовой и управленческой отчетности, соответствие деятельности нормативным требованиям и защиту активов компании. Сущность управления внутренним контролем можно рассмотреть через его основные функции и задачи:

- 1) Обеспечение надежности финансовой отчетности. Система внутреннего контроля помогает предотвращать ошибки и манипуляции с финансовыми данными, что повышает достоверность финансовой отчетности и позволяет принимать обоснованные управленческие решения.
- 2) Соблюдение нормативных требований. Внутренний контроль обеспечивает соответствие деятельности предприятия действующим законам, нормативам и стандартам. Это снижает риски штрафов, санкций и репутационных потерь.
- 3) Эффективное использование ресурсов. Внутренний контроль помогает оценить, насколько эффективно используются материальные, финансовые и трудовые ресурсы предприятия, предотвращает растраты и потери.
- 4) Предотвращение и выявление мошенничества. Система внутренних проверок и контролей может выявлять признаки мошенничества и злоупотреблений, минимизируя возможные убытки.
- 5) Управление рисками. Контрольные процедуры помогают идентифицировать, оценивать и управлять внутренними и внешними рисками, влияющими на устойчивость бизнеса.
- 6) Поддержание организационной культуры и этики. Эффективная система внутреннего контроля формирует культуру соблюдения стандартов и повышает общую ответственность сотрудников. [Балабанов, 2015]

Ключевые элементы системы управления внутренним контролем:

- контрольная среда: политика, процедуры и организационные установки, определяющие контрольную культуру.
- оценка рисков: процессы выявления, анализа и оценки значимых рисков, влияющих на цели предприятия.
- контрольные действия: конкретные меры и процедуры, направленные на предотвращение, выявление и исправление отклонений.
- мониторинг: регулярное наблюдение и анализ работы системы внутреннего контроля для ее актуализации и улучшения.
- информационные и коммуникационные процессы: обеспечение доступа к информации и

каналам взаимодействия, которые поддерживают контрольные процессы.[ Ефимова, 2023]

Вместе эти элементы позволяют эффективно управлять внутренними процессами и поддерживать стабильное развитие предприятия.

Модель системы внутреннего контроля предприятия, по мнению автора, может выглядеть следующим образом, рисунок 1.

Диагностика финансово-хозяйственной деятельности является ключевым элементом в системе управления внутренним контролем предприятия. Она позволяет оценить текущее состояние финансовых показателей и выявить области, требующие улучшения, что помогает в принятии обоснованных управленческих решений.



**Рисунок 1 - Модель системы внутреннего контроля предприятия**

Основные роли и задачи диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

- 1) Анализ финансового состояния. Диагностика помогает определить текущее состояние активов, обязательств и капитала, а также выявить потенциальные финансовые риски. С её помощью можно оценить ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость компании.
- 2) Контроль доходности и эффективности деятельности. Проанализировав финансовые результаты, можно оценить рентабельность и выявить возможности для повышения эффективности работы. Это включает анализ выручки, затрат, прибыли и структуры доходов.
- 3) Выявление и предотвращение финансовых рисков. Диагностика помогает определить риски, связанные с неплатежеспособностью, задолженностью, а также с изменениями на рынке. Эти данные дают возможность разрабатывать меры по минимизации рисков.

- 4) Оценка соблюдения финансовых и хозяйственных нормативов. В процессе диагностики можно выявить, насколько организация соблюдает установленные нормативы, как внутренние (в рамках политики компании), так и внешние (требования законодательства).
- 5) Оценка эффективности системы внутреннего контроля. Диагностика позволяет выявить слабые места в существующей системе контроля, которые могут привести к потерям или нарушению требований законодательства. [Шеремет, 2019]

Таким образом, диагностика финансово-хозяйственной деятельности позволяет не только контролировать текущие показатели, но и служит основой для стратегического планирования и повышения устойчивости компании.

Отсутствие диагностики финансово-хозяйственной деятельности в рамках внутреннего контроля может привести к нескольким негативным последствиям для предприятия:

- 1) Снижение эффективности управления: руководство будет иметь ограниченное представление о состоянии финансов и хозяйственной деятельности, что затруднит принятие взвешенных управленческих решений. Возможны упущения в оптимизации ресурсов и развитии ключевых направлений бизнеса.
- 2) Рост финансовых рисков: без своевременной диагностики предприятия могут не замечать возникающие финансовые проблемы, такие как убытки, ухудшение ликвидности или накопление задолженности. Это может привести к значительным финансовым потерям, нарушению платежеспособности и увеличению долговой нагрузки.
- 3) Снижение качества внутреннего контроля: внутренний контроль становится менее надежным, так как недочеты и ошибки в учете и отчетности могут остаться незамеченными. Это снижает контроль над расходами и доходами и может привести к нарушениям в финансовой отчетности.
- 4) Ухудшение репутации и доверия инвесторов: при отсутствии эффективного контроля и диагностики у предприятия снижается привлекательность для инвесторов, партнеров и кредиторов, которые предпочитают работать с прозрачными и надежными компаниями.
- 5) Проблемы с налоговыми органами: несоответствия в финансовой отчетности могут повлечь дополнительные проверки и санкции со стороны налоговых органов, что создает финансовые и репутационные риски для предприятия.
- 6) Упущенные возможности для роста и развития: без анализа финансовых данных и диагностики текущего состояния компания может не замечать потенциальные точки роста, что негативно сказывается на её конкурентоспособности и долгосрочных перспективах развития. [Зубкова, Серегина, 2021]

Регулярная диагностика позволяет своевременно выявлять проблемы и принимать меры, улучшать управление ресурсами и контролировать финансовую устойчивость.

Отсутствие качественной диагностики финансово-хозяйственной деятельности компании может привести к серьезным убыткам, потере репутации и даже банкротству. Вот несколько ярких примеров за последние годы:

- Carillion (Великобритания). Крупная строительная и сервисная компания обанкротилась в 2018 году из-за завышенной отчетности, скрывающей убыточные контракты. Неверные финансовые отчеты и недостаточная диагностика финансового состояния привели к долгам около 7 миллиардов долларов и потере 3000 рабочих мест.
- Wirecard (Германия). Немецкая финтех-компания, которая казалась стабильной, внезапно оказалась в центре скандала в 2020 году. Выяснилось, что в отчетности были прописаны

фиктивные активы на сумму около 1,9 миллиарда евро. Отсутствие качественного аудита и правильной диагностики привело к краху, многочисленным судебным искам и глобальным потерям для инвесторов.

- Luckin Coffee (Китай). В 2020 году китайская сеть кофеен была поймана на завышении продаж на сумму более 300 миллионов долларов, что также стало следствием низкого качества диагностики внутренней отчетности. В результате компания была исключена с американской биржи, и ее акции резко обвалились, нанеся серьезный ущерб акционерам.
- Nuflux (Сингапур). Крупная водоочистительная компания столкнулась с финансовыми трудностями в 2018 году. Неправильная оценка долговых обязательств и финансовых рисков привела к многомиллионным долгам. Некорректная диагностика финансовых показателей стала одной из причин кризиса.

Эти примеры подчеркивают необходимость строгого и объективного анализа финансовых показателей для своевременного обнаружения проблем и предотвращения крупных убытков.

Некачественная диагностика финансово-хозяйственной деятельности компании часто приводит к значительным потерям, включая финансовые убытки, репутационные риски, штрафы и даже банкротства. Вот несколько примеров из российской практики за последние годы:

- Банкротства банков и финансовых организаций: несколько крупных российских банков (например, «Югра», «Внешпромбанк» и другие) потерпели крах из-за непрозрачности и некорректной диагностики своей финансовой устойчивости. Недостаточный контроль за кредитными рисками и завышение стоимости активов привели к потерям клиентов и вкладчиков, а также к финансовым затратам на компенсацию вкладов.
- Агрокомплексы и продовольственные компании: несколько крупных сельскохозяйственных холдингов, как «Разгуляй» и «Русагро», столкнулись с кризисом из-за недооценки финансовых рисков и затрат. Отсутствие должного контроля привело к увеличению долговой нагрузки и необходимости реструктуризации долгов, что сказалось на финансовых результатах.
- Корпорация «Роснано»: инвестиции «Роснано» в высокотехнологичные проекты вызвали критику из-за неадекватности финансовых проверок. Многие проекты оказались финансово неустойчивыми, что привело к многомиллиардным потерям. Недостаточная оценка рисков и контроль на этапе отбора проектов сказались на эффективности компании и вызвали расследования.
- Проектные компании в строительной сфере: компании, такие как Urban Group, обанкротились из-за проблем с управлением финансовыми потоками и оценкой рисков. Проектирование объектов недвижимости без учета финансовых рисков и изменений на рынке привело к убыткам как компании, так и дольщиков, вложивших средства в строительство жилья.
- Проекты в энергетическом секторе: в энергетике, например, проект компании «Эн+ Групп», столкнулся с потерями из-за недооценки экологических и финансовых рисков. Недостаточное внимание к диагностике привело к значительным убыткам и необходимости пересмотра стратегий управления. [Иванова, Смирнова, 2020]

Эти примеры подчеркивают важность адекватного контроля и диагностики финансовой деятельности, чтобы предвидеть риски и поддерживать устойчивость бизнеса.

Для улучшения диагностики финансово-хозяйственной деятельности в системе управления внутренним контролем предприятия, по мнению автора, можно использовать следующие

подходы и инструменты:

**1. Автоматизация и цифровизация.**

- внедрение программных решений для автоматического сбора, обработки и анализа данных. Это снижает риск ошибок при ручном вводе данных и позволяет анализировать больше информации в режиме реального времени.
- использование системы ERP (Enterprise Resource Planning) для интеграции финансовых и операционных данных, что помогает отслеживать важные показатели.

**2. Разработка системы ключевых показателей (KPI).**

- определение и регулярное отслеживание финансовых и нефинансовых KPI для оценки деятельности компании. Это помогает оперативно выявлять проблемные зоны.
- KPI могут включать показатели рентабельности, ликвидности, оборачиваемости активов и другие важные метрики, адаптированные к специфике бизнеса.

**3. Регулярное проведение внутреннего аудита.**

- периодический аудит позволяет выявлять отклонения от норм и стандартов, анализировать эффективность процедур внутреннего контроля и вносить улучшения.
- внутренние проверки стоит проводить по четко установленному графику с учетом рисков факторов и ключевых областей бизнеса.

**4. Анализ и управление рисками.**

- проведение оценки рисков и их влияние на финансово-хозяйственную деятельность. Внедрение системы управления рисками позволяет прогнозировать и снижать вероятность финансовых потерь.
- использование сценарного анализа для оценки влияния внешних факторов на финансовое состояние компании.

**5. Повышение квалификации сотрудников.**

- обучение сотрудников принципам внутреннего контроля, стандартам бухгалтерского учета и анализа. Это позволит лучше понимать финансовые риски и задачи контроля.
- регулярные курсы повышения квалификации помогут поддерживать высокий уровень компетенции в вопросах диагностики и внутреннего контроля.

**6. Усиление внутренней отчетности и прозрачности.**

- регулярное составление внутренних отчетов по итогам диагностики. Отчеты должны содержать информацию о достигнутых результатах, выявленных недостатках и предложениях по улучшению.
- повышение прозрачности процессов с использованием удобных для восприятия форматов отчетности (графики, диаграммы).

**7. Применение современных аналитических методов.**

- Использование аналитики на основе данных, таких как предиктивный и регрессионный анализ, для прогнозирования и выявления потенциальных отклонений.
- Внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших объемов данных и выявления аномалий в финансовых операциях.

## Заключение

Эти меры позволяют значительно улучшить диагностику финансово-хозяйственной деятельности, повысить качество внутреннего контроля и обеспечить более оперативное реагирование на потенциальные риски и отклонения.

---

## Библиография

1. Балабанов И. Т. «Финансовый анализ и диагностика». Минск: Интерпрессервис, 2015. – 280 с. 35
2. Ефимова О. В. «Финансовый анализ». Учебник. Издательство: «Кнорус», 2023.-с.320.
3. Зубкова Т. Ю., Серегина Н. Ю. «Модели внутреннего контроля в российских организациях». Бухгалтерский учет. №4.-2021. С.45–53.
4. Иванова Н. В., Смирнова Е. С. «Влияние внутреннего контроля на качество бухгалтерской отчетности». Финансовый контроль №6.-2020.-С.88–94.
5. Ковалев В. В. «Анализ финансового состояния предприятия»: [Монография] / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. - 4. изд., испр. и доп. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 2000. - 204 с. : ил., табл.; 21 см. - (Библиотека хозяйственного руководителя; Кн. 5 (37)).; ISBN 5-85873-046-9
6. Королева Г.Э. Учебно-методическое обеспечение формирования финансовой грамотности. Отечественная и зарубежная педагогика. - 2017.Т.1, №2 (37).С.78-85.
7. Коваленко О.Ю. Региональные особенности адаптации городов в изменяющихся социально-экономических условиях // Демографический кризис как угроза региональному развитию России: пути преодоления. - М., 2006.С.45-49.
8. Назаров В.Л. Саморегулирование - не единственный отраслевой приоритет. «Экономические стратегии» № 2.- 2007.-С.92-94.
9. Савицкая Г. В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия». Учебник. НИЦ ИНФРА-М.-2025.-с.378.
10. Чернавский Д. С., Пирогов Г. Г., Чернавская О. Д., Щербakov А. В., Суслаков Б. А. Динамика экономической структуры общества (математическая модель) // Известия вузов. ПНД. 1996. Т. 4, вып. 3. С. 67-76.
11. Шеремет А. Д. «Методы финансового анализа предприятия»: учеб. /А. Д.Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. М.: Инфра-М, 2019. С.152.

### **The role of diagnostics of financial and economic activity in the system of management of internal control of the enterprise**

**Alina S. Neustupova**

PhD in Economic, Associate professor,  
Saint Petersburg State Maritime Technical University,  
190008, 3, Lotsmanskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: Alinanustupova@yandex.ru

#### **Abstract**

The article reveals the role of diagnostics of financial and economic activity in the management system of internal control of the enterprise. It emphasizes the importance of regularity of diagnostics of the whole range of activities of economic entities against the background of continuous monitoring and control of enterprises' activities, analyzes the consequences of weak or poor-quality internal control over the diagnostics of financial and economic activities of enterprises. The purpose of the study, the results of which are presented in the article, was to prove the importance of timely and clear control over the diagnostics of financial and economic activities of enterprises and to propose measures to improve the actions controlling these processes. The information base of the research consisted of the data of scientific developments on the influence of internal control on the quality of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise, scientific sources of modern authors-researchers on this topic.



**For citation**

Neustupova A.S. (2024) Rol' diagnostiki finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti v sisteme upravleniya vnutrennim kontrolom predpriyatiya [The role of diagnostics of financial and economic activity in the system of management of internal control of the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (11A), pp. 650-658. DOI: 10.34670/AR.2024.23.16.072

**Keywords**

Diagnostics, internal control, efficiency, enterprise, financial and economic activity, consequences, quality, improvement

**References**

1. Balabanov I. T. "Financial analysis and diagnostics". Minsk: Interpresservice, 2015. 280 p. 35
2. Efimova O. V. "Financial analysis". Textbook. Publisher: Knorus, 2023, p. 320.
3. Zubkova T. Yu., Seregina N. Yu. "Models of internal control in Russian organizations". Accounting.No.4.-2021.P.45-53.
4. Ivanova N. V., Smirnova E. S. "The impact of internal control on the quality of accounting statements". Financial control No.6.-20.-pp.88-94.
5. Kovalev V. V. "Analysis of the financial condition of an enterprise": [Monograph] / A. I. Kovalev, V. P. Privalov. - 4th ed., ispr. and add. - Moscow: Center for Economics and Marketing, 2000. - 204 p. : ill., tab.; 21 cm. - (Library of the economic director; Book 5 (37)).; ISBN 5-85873-046-9
6. Koroleva G.E. Educational and methodological support for the formation of financial literacy. Domestic and foreign pedagogy. - 2017.Vol.1, No. 2 (37).Pp.78-85.
7. Kovalenko O.Y. Regional peculiarities of urban adaptation in changing socio-economic conditions // Demographic crisis as a threat to Russia's Regional Development: Ways to Overcome it. Moscow, 2006, pp.45-49.
8. Nazarov V.L. Self-regulation is not the only industry priority. "Economic Strategies" No. 2. 2007.pp.92-94.
9. Savitskaya G. V. "Analysis of the economic activity of the enterprise". Textbook. SIC INFRA -M.-2025.-p.378.
10. Chernavsky D. S., Pirogov G. G., Chernavskaya O. D., Shcherbakov A.V., Suslakov B. A. Dynamics of the economic structure of society (mathematical model) // Izvestiya vuzov. Mon. 1996. Vol. 4, issue.3. Pp. 67-76.
11. Sheremet A.D. "Methods of financial analysis of an enterprise": textbook /A.D.Sheremet, R. S. Sayfulin, E. V. Negashev. Moscow: Infra-M, 2019. p. 152.