

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЯ И
ОРГАНИЗАЦИЯ****MANAGEMENT CONTROL AT THE ENTERPRISE: METHODOLOGY AND
ORGANIZATION**

Бул макалада башкаруу көзөмөлдүн натыйжалуу тутумун уюштуруунун усулдук негиздери берилген. Ал бүгүнкү күндө уюмдун ишин текшерип туруу башкаруунун бардык негизинде жатат жана башка бардык (пландаштыруу, уюштуруу жана башкаруу, бухгалтердик эсеп, талдоо) башкаруу жүрүшүндө оптималдуу ишин камсыз кылаары анык.

Ачык сөздөр: башкаруу; система; ички; методология, уюштуруу.

В статье представлены методологические основы организации эффективной системы управленческого контроля. Очевидно, что сегодня контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления организацией, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех других его стадиях (планирования, организации и регулирования, учета, анализа)..

Ключевые слова: контроль; система; внутренний; методология; организация.

The article presents the methodological bases of the organization of an effective system of management control. It is obvious that today control assumes the character of foundations, present in all levels of management of the organization, and ensures optimum operation of the management process in all the other stages (planning, organization and management, accounting, analysis).

Keywords: control; system; interior; methodology, organization.

В настоящее время в силу усиления конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес-проектов управление коммерческой организацией существенно изменяется, что обуславливает модификацию ее контрольных систем. Поэтому в современных условиях внутренний контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий контроль, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации. В статье представлены методологические основы организации эффективной системы управленческого контроля

С точки зрения специалистов в области систем корпоративного управления, к контрольным функциям следует отнести оперативную, упорядочивающую, превентивную, коммуникативную, информативную и защитную.

Внутренний контроль призван помогать менеджерам грамотно управлять бизнес-процессами. Основными целями системы внутреннего контроля (СВК) являются: а) снижение финансовых потерь; б) своевременная адаптация коммерческой организации к изменениям во внутренней и внешней среде; в) сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциалов организации.

Рассмотрим подробнее структурные уровни или элементы СВК.

1. Формально установленные и реально осуществляемые процедуры контроля.

Эффективность процедур зависит от следующих их основных элементов:

- а) на основе детально разработанных должностных инструкций формальное определение и документальное закрепление порядка деятельности определенного круга работников по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа в процессе реализации конкретных финансовых и хозяйственных операций компании;
- б) определение круга первичных документов или других носителей информации, где отражаются данные, свидетельствующие об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации этапов соответствующих финансовых или хозяйственных операций; определение порядка движения документов или иных носителей информации от момента их возникновения до архивирования;
- в) определение «точек контроля» для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки состояния или наличия ресурсов компании; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление «критических» точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик;
- г) выбор типов и методов проведения контроля.

2. Среда управленческого контроля. Контрольную среду определяют: управленческая философия и стиль работы руководителей компании (отношение менеджеров к коммерческим, финансовым и внутрифирменным рискам; адекватное понимание ими роли внутреннего контроля в управлении; конкретные действия в плане организации контрольной системы и ее совершенствования; изучение руководителями выявленных в результате контроля отклонений, своевременность принятия ими решений по данным отклонениям; экономическая и политическая устойчивость рынка, налоговая политика государства; соблюдение действующего законодательства; неопределенность и риск деятельности, а также иные условия, специфичные для каждой конкретной компании.

3. Система учета. Учетную систему компании целесообразно представить как упорядоченную систему процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации об имуществе, источниках его формирования, о финансовых и хозяйственных операциях компании, затратах и результатах хозяйственной деятельности, а также передачи этой информации менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

4. Кадровая структура контроля. Контроль — неотъемлемая часть менеджмента, поэтому контролем в той или иной мере должны заниматься все менеджеры. Контроль осуществляют работники или участники, т.е. владельцы организации при исполнении возложенных на них обязанностей, либо только на основании соответствующих прав. Поэтому всех субъектов управленческого контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости в контроле: 1) субъекты контроля 1-го уровня — это участники, т.е. собственники организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов; 2) субъекты контроля 2-го уровня — в их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль за качеством работы оборудования); 3) субъекты контроля 3-го уровня — они выполняют контрольные функции для реализаций тех функций, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров); 4) субъекты контроля 4-го уровня — в их обязанности входят как контрольные, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности); 5) субъекты контроля 5-го уровня — в их функциональные обязанности входит только осуществление

контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии или ревизоры, сотрудники отдела технического контроля и т.п.).

В любом случае организация СВК является сложным многоступенчатым процессом, включенным в ряд последовательных этапов постановки системы управления:

1. Критический анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования компании, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, организационной структурой, а также с возможностями (потенциалами).

2. Разработка и документальное закрепление новой деловой концепции компании, а также комплекса мероприятий, способных привести эту деловую концепцию к развитию и совершенствованию организации, успешной реализации ее целей, укреплению ее позиций на рынке. Такими документами должны быть положения о финансовой, производственно-технологической, инновационной, снабженческой, сбытовой, инвестиционной, учетной и кадровой политике. Документальное закрепление политики организации в различных сферах ее финансово-хозяйственной деятельности позволит осуществлять предварительный, текущий и последующий контроль всех аспектов ее функционирования.

3. Анализ эффективности существующей структуры управления, ее корректировка. Прогнозная оценка действенности (эффективности) СВК.

4. Разработка формальных типовых процедур контроля конкретных финансовых и хозяйственных операций. Это позволит упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля финансово-хозяйственной деятельности, эффективно управлять ресурсами, а также оценивать уровень достоверности (качества) информации для принятия управленческих решений. Организация контрольных звеньев (создание отдела внутреннего аудита или другого специализированного контрольного подразделения).

Как видно, данная последовательность процедур создания СВК органически взаимосвязана с формированием самой системы управления компанией. Но как обосновать и проанализировать необходимость создания полноценной СВК? Формализуем решение этой проблемы на примере прогнозной оценки действенности СВК.

Основной целью СВК является снижение финансовых потерь, возникающих по различным причинам. Чем более развита и структурирована СВК, тем выше результат ее действия. В абсолютном выражении результат действия СВК представляет собой сумму экономии потерь, возникшую в связи с функционированием СВК:

$$R = L_0 - L_1, \quad (1)$$

где R — результат функционирования СВК;
 L_0 — потери (убытки) в условиях отсутствия СВК;
 L_1 — потери (убытки) при действующей СВК.

Однако для создания СВК требуются определенные затраты. Без учета инвестиций в создание СВК экономия предприятия от ее внедрения представляет собой разницу между результатом функционирования СВК и стоимостью ее поддержания:

$$E = R - C, \quad (2)$$

где E — экономия потерь (эффективность);
 C — стоимость СВК.

Очевидно, что применение СВК принесет выгоду только в случае, если результат ее функционирования будет превышать стоимость ее содержания:

$E > 0$, или $R > C$.

С точки зрения влияния риска на финансовое положение предприятия действие СВК проявляется в виде снижения суммы убытка от наступившего рискованного события при условии срабатывания защиты. Если при отсутствии СВК убыток, возникающий по причине m — элемента риска:

$$L_m = p_m \times l_m, \quad (3)$$

где p_m — вероятность m — элемента убытка;

l_m — величина m — элемента убытка.

то влияние СВК отразится на величине этого убытка следующим образом:

$$L l_m = (p_m \times l_m) / r_m, \quad (4)$$

где r_m — действие СВК на m — элемент убытка.

Действие СВК зависит от вероятности срабатывания системы и степени защиты:

$$r_m = f(p_{sm}, g_m), \quad (5)$$

где p_{sm} — вероятность срабатывания системы защиты;

g_m — степень защиты

Показатель степени защиты g_m представляет собой долю снижения убытка, которая достигается в результате срабатывания защиты СВК. Действие же m — элемента кадровой структуры СВК (т.е. группы контролеров) на m — элемент убытка описывается выражением $r_m = 1$

$$((1 - p_{sm}) \times (1 - g_m)) \quad (6)$$

при этом $p_{sm} < 1$ и $g_m < 1$.

При отсутствии СВК потенциальный убыток предприятия от m — элемента риска с учетом влияния вероятности срабатывания и степени защиты m — элемента кадровой структуры СВК приобретает вид

$$L l_m = p_m \times (1 - p_{sm}) \times l_m \times (1 - g_m). \quad (7)$$

В целом по предприятию в условиях функционирования СВК убыток составит

$$L1 = \sum_{m,x} p_m \times l_m + \lambda \quad r_m \quad (8)$$

где — неконтролируемые факторы.

В соответствии с формулой 1 результат функционирования СВК представляет собой разницу между прогнозируемыми убытками компании:

$$R_m = L_m - L l_m, R = L_0 - L1,$$

где R_m — результат действия m - элемента кадровой структуры СВК;

R — результат действия СВК в целом.

$$R_m = p_m \times L_m \times (1 - 1/r_m), \quad (9)$$

Определение результата действия СВК дает возможность определить следующие условия действенности СВК:

- для m — элементов убытков, подверженных влиянию СВК, существует m — элементов кадровой структуры СВК;
- результат влияния СВК на каждый m — элемент убытка максимален, т.е. для всех m : $p_{sm} \rightarrow 1$ и $g_m \rightarrow 1$.

В заключение необходимо отметить, что в современных условиях, характерных усилением конкурентных отношений, широкомасштабным распространением новых ресурсо-, энерго- и трудосберегающих технологий, растущей диверсификацией и транснационализацией бизнеса, ростом доли крупных негосударственных организаций корпоративного типа в мировом промышленном производстве и торговле, вовлеченностью крупнейших корпоративных структур во все виды социального управления, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем, способных обеспечить конкурентоспособность компаний.

Список литературы

1. Ульянов И.П. Анализ экономики сельскохозяйственных предприятий [Текст]: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп./ И.П.Ульчнов. — М.: Высшая школа, 1981. - 153с.
2. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений [Текст]: Учебник: Пер. с англ. / Науч. ред. канд. экон. наук В.М. Матвеева. — М.: Дело и Сервис, 2001. - 97 с.