

**Организация управленческого контроля**  
**Муллахметов Ханиф**  
**КАМАЗ ОАО**

Одним из резервов отечественной практики менеджмента является структурированный подход к процессу управления, который позволяет максимально использовать возможности всех этапов управленческого цикла, обеспечивая выполнение целей, поставленных перед организацией управленческой системой. На эффективность управленческой деятельности существенное влияние оказывают контрольные процедуры. Таким образом, определение места и роли контроля в системе управления российских предприятий является сегодня весьма актуальным.

В статье на основании анализа типовых управленческих ситуаций определяются задачи управленческого контроля, обобщаются и конкретизируются принципы его организации.

Анализ содержательной части процесса контроля может оказаться интересным для персонала подразделений организаций, занимающихся практической контрольной деятельностью.

### **Контроль в системе управления**

Дитгер Хан в своей монографии "Планирование и контроль: концепция контроллинга" выделяет шесть фаз (комплексов операций) процесса управления<sup>1</sup>. Коротко рассмотрим начальную и конечную фазы.

Начальная фаза - фаза постановки проблемы (определение задачи, требующей решения). Говоря о контрольных аспектах процесса управления, важно подчеркнуть, что на данном этапе начальной операцией является выявление проблемы через сравнение достигнутого (фактического) и желаемого (по плану) состояния, что и составляет суть контрольной деятельности. Таким образом, можно сказать, что управление как процесс начинается с контрольных процедур.

Конечная фаза - фаза контроля (определение успеха реализации). Сравняются фактические и запланированные результаты, анализируются отклонения, в случае необходимости принимается решение о проведении нового цикла рассмотрения проблемы.

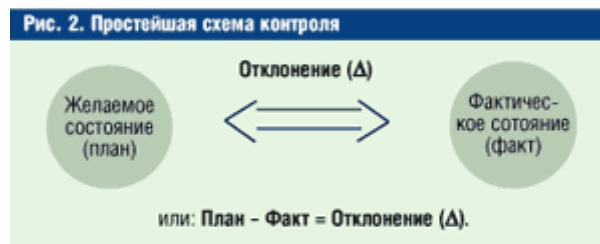
Итак, анализ процесса управления начинается с предоставления информации по результатам контрольных процедур, требуемой для принятия управленческих решений, и завершается собственно фазой контроля, определяющей успех (неуспех) реализации принятого решения и зачастую инициирующей принятие новых решений, т. е. является информационной базой нового управленческого цикла.

### **Анализ типовых управленческих ситуаций**

Анализ отклонений, выявленных на этапе контроля, позволяет в самом общем виде сделать вывод о том, что причиной недостижения целей системы управления могут являться:

- некачественная реализация принятых управленческих решений (в дальнейшем УР);
- низкое качество принятых УР.

Представим ситуацию в виде матрицы (см. рис. 1).



Рассмотрим четыре стандартные ситуации:

1. Квадрат "а". Низкое качество УР - плохая реализация.

Результат реализации однозначно отрицательный, требуется дополнительный анализ причин, вызвавших проблему.

2. Квадрат "б". Низкое качество УР - качественная реализация.

Ситуация "нет ничего хуже хорошо сделанной, но никому не нужной работы".

Результат - отвлечение ресурсов на реализацию заведомо бесполезного решения.

3. Квадрат "в". Высокое качество УР - плохая реализация.

Причина отрицательного результата - низкая исполнительская дисциплина, результат - дискредитация управленческого решения.

4. Квадрат "г". Высокое качество УР - качественная реализация.

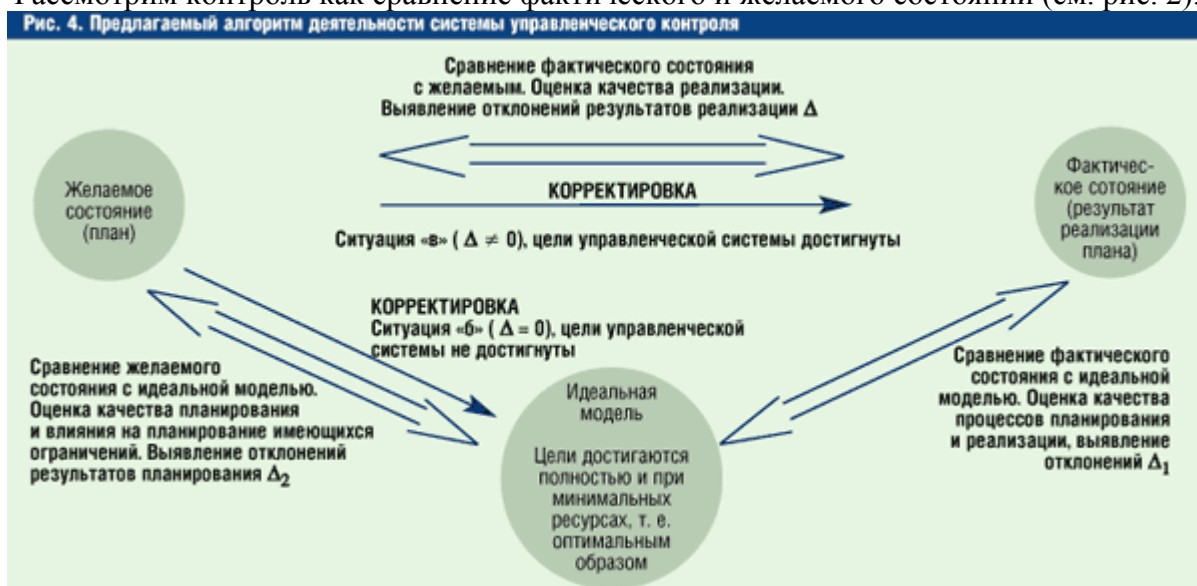
Ситуация однозначно положительного результата.

Для дальнейшего рассмотрения проблемы введем понятие "идеальной модели". Это некое состояние объекта контроля, при котором цели управленческой системы достигаются оптимальным образом, т. е. полностью и при минимальных затратах. Оно может совпадать или не совпадать с желаемым состоянием. Отклонение от него определяется, главным образом, двумя факторами:

а) субъективным - качеством процесса планирования (особенно на стадии нормирования);

б) объективным - имеющимися на предприятии ресурсными ограничениями, которые заставляют определить желаемое состояние с отклонением от идеальной модели.

Рассмотрим контроль как сравнение фактического и желаемого состояний (см. рис. 2).



При этом желаемое и фактическое состояния контролируемого объекта могут совпадать или не совпадать; как при первой, так и при второй ситуации цели управленческой системы могут быть достигнуты или не достигнуты.

Рассмотрим сложившиеся ситуации (см. рис. 3).

1. Квадрат "а": желаемое и фактическое состояния объекта контроля не совпадают, цели управленческой системы не достигнуты.

Вывод: необходим новый управленческий цикл.

2. Квадрат "б": желаемое и фактическое состояния объекта контроля совпадают, цели управленческой системы не достигнуты.

Вывод: желаемое состояние было определено некорректно, необходимо сопоставить факт с "идеальной моделью" и пересмотреть желаемое состояние (план), максимально приблизив его к "идеальной модели" при имеющихся ограничениях.

3. Квадрат "в": желаемое и фактическое состояния объекта контроля не совпадают, цели управленческой системы достигнуты.

Вывод: желаемое состояние было определено некорректно, его необходимо изменить, максимально приблизив к фактическому.

4. Квадрат "г": желаемое и фактическое состояния объекта совпадают, цели управленческой системы достигнуты.

Вывод: управленческая проблема решена.

### Основная задача управленческого контроля

Таким образом, система контроля может быть представлена в виде схемы (см. рис. 4), которая позволяет сделать вывод о том, что основной задачей управленческого контроля является приведение существующей трехзвеневой модели к двухзвеневой путем приближения желаемого состояния к идеальной модели или к фактическому состоянию в зависимости от уровня достижения целей управленческой системы.

При этом модель контроля все время стремится к трехзвеневой конфигурации в силу недостатков планирования (низкая квалификация персонала и ресурсные ограничения) или некачественного исполнения принятых управленческих решений (низкая исполнительская дисциплина и квалификация персонала).

Таким образом, важнейшей проблемой управленческого контроля является корректное определение желаемого состояния объекта.

Любое отклонение от ситуации

план = факт =" цели достигнуты на 100%

говорит о необходимости срочного пересмотра плановых показателей.

Серьезной проблемой является сложность определения "идеальной модели" в ситуации многофакторной неопределенности, присущей рыночной экономике. Успех решения данной задачи сегодня определяется уровнем автоматизации процессов учета, планирования и мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации.

### **Процесс контроля и его содержание**

Анализируем фазу контроля как процесс, выделяя ее основные этапы:

1. Определяем желаемое (по плану) состояние объекта контроля.

Желаемое состояние (план) зависит от качества планирования, т. е. от того, насколько адекватные пути достижения целей были разработаны персоналом (зависит от его компетентности и добросовестности), а также от ресурсных, социальных, политических и других факторов ограничения.

Желаемое состояние могут определять параметры наилучших предприятий (лидеров) отрасли, среднеотраслевые показатели, характеристики самого предприятия за предыдущий период.

Желаемое состояние (план) устанавливается действующим законодательством, а также формализуется внутренними нормативными документами и решениями менеджмента организации (предприятия).

2. Путем проведения контрольных процедур, необходимых для достижения целей контроля, выявляем фактическое состояние объекта контроля.

3. Устанавливаем в результате сравнения отклонения фактического состояния от желаемого.

4. Производим сбор, обобщение, анализ и оценку отклонений с целью выявления последствий отклонений и причин их возникновения.

На мой взгляд, принципиальным в управленческом контроле является перевод акцента с работы по устранению отклонений на ликвидацию причин их возникновения; при этом подразумевается, что отклонения должны быть устранены в ходе проверки или непосредственно после завершения контрольных процедур. Я сознательно умалчиваю об отклонениях, ликвидация которых требует значительного ресурсного обеспечения, и вот почему: согласно результатам проведенного в группе организаций ОАО "КАМАЗ" анализа, минимум 75% отклонений не требуют никакого дополнительного ресурсного обеспечения и должны быть устранены действующим менеджментом в пределах выполнения ими своих функциональных обязанностей, т. е. три четверти отклонений возникают по причинам организационного характера.

5. Разрабатываем проект управленческих решений с вариантами корректирующих воздействий, адекватными последствиям выявленных отклонений и причинам их возникновения.

Если рассматривать контроль как процесс выявления и документирования отклонений, можно ограничиться первыми тремя этапами. В данном случае речь идет о непрерывном отслеживании отклонений по управляемым (а следовательно, контролируемым) процессам, т. е. о контроле в узком понимании, или формализованном контроле.

Между этапом выявления отклонений и принятием управленческих решений появляется разрыв, так как менеджмент (точка принятия УР) не всегда располагает достаточными ресурсами для проведения 3-го и 4-го этапов контроля. Кроме того, персоналу контролирующих органов, владеющему всей полнотой информации, легче формировать проекты управленческих решений, нацеленных на устранение причин возникновения отклонений.

Итак, управленческий контроль включает в себя пять описанных выше этапов и в определенной степени перекликается с принципами контроллинга<sup>2</sup>. Такой подход можно было бы назвать контролем в широком понимании, или комплексным контролем.

Уровень управленческого контроля определяется его востребованностью или существующей в организации контрольной средой: если первый руководитель ориентирован на принятие решений, основанных на диагностике проблемы, устранении причин возможных отклонений, а не их последствий (т. е. на предварительном контроле); считает систему внутреннего контроля одной из основ системы управления рисками в финансово-хозяйственной деятельности, то на данном предприятии может быть создана система контроля, адекватная существующей структуре управления, и, скорее всего, будет культивироваться комплексный контроль.

Предыдущие суждения позволяют сделать вывод о том, что управленческий контроль является одним из основных видов корпоративного контроля. Внимание, уделяемое в данной статье проблеме управленческого контроля, обусловлено еще и тем, что в отечественной экономической литературе и профессиональных периодических изданиях практически отсутствуют работы, посвященные данной тематике.

### **Принципы организации управленческого контроля**

Изучение проблем организации контрольной деятельности на промышленных предприятиях и собственный опыт работы в данном направлении позволяют предложить следующие основные принципы организации управленческого контроля, которые имеют практическое значение для его применения во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов:

1. Структура организации контрольной деятельности должна соответствовать структуре (иерархии) управления организации. Контроль, как часть процесса управления, действует на всех его уровнях. Каждому уровню управления (точке принятия управленческих решений) должен соответствовать свой уровень контроля (структурный принцип).

2. Система контроля должна способствовать обеспечению управляемости процессов по основным направлениям деятельности во всех подразделениях организации (принцип централизации).

3. Любые действия персонала, которые привели к отрицательным для организации последствиям, должны быть расследованы; необходимо установить их причины и масштабы последствий, применить адекватные меры дисциплинарной и материальной ответственности к соответствующим должностным лицам (принцип ответственности).

4. Персонал организации не должен отвечать за результаты, достижение которых не зависит от его усилий (принцип контролируемости).

5. Лица, осуществляющие контроль над процессами, не должны отвечать за их реализацию (принцип независимости).

6. Любые контрольные процессы в организации не должны обходиться дороже тех потерь, которые могут быть предотвращены в результате реализации контроля (экономический принцип).

7. Процессы должны контролироваться как на соответствие политике менеджмента организации (по форме), так и по их результатам (по существу), при этом определяющим критерием является достижение целей системы управления (принцип оценки по результатам).

Данные принципы заложены в основу организации контрольной деятельности и способствуют созданию эффективной системы контроля в группе организаций ОАО "КАМАЗ".

Формирование системы управленческого контроля не является самоцелью; она должна содействовать повышению эффективности управленческой деятельности, положительно влиять на результаты работы предприятия и быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды.