

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация В статье рассматривается сущность контроля как функции управления предприятием, как системы и как процесса; исследуются его функции и роль в системе управления предприятием. Особое внимание уделяется классификации видов контроля.

Деятельность предприятия в условиях жесткой конкурентной среды направлена на завоевание определенного положения на рынке, превосходства его над конкурентами. Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием в области контроля:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего; увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;

- непрерывное отслеживание изменений, происходящих во внешней и внутренних средах предприятия;

- продуманная система действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Все это усиливает необходимость наличия в организации действенного и продуктивного контроля.

Однако до настоящего времени в экономической литературе нет единого мнения об определении сущности контроля, несмотря на его сходное понимание различными исследователями. Подобный дифференцированный подход объясняется тем, что исследование данной экономической категории осуществляется представителями различных отраслей знаний с разных точек зрения, исходя из поставленных перед ними задач.

В литературе, посвященной вопросам контрольно-ревизионной деятельности, сущность контроля сводится к регулярной проверке соблюдения хозяйственного законодательства, выявлению нарушений государственной дисциплины в экономике и финансах прежде всего. Контроль – это проверка специально уполномоченными органами соблюдения участниками финансовых, денежных, кредитных, валютных операций-требований – законодательства, норм и правил, установленных государством и собственниками, принятых ими законодательных и других нормативно-правовых актов.

Такой подход к содержанию контроля, на наш взгляд, является неверным в силу своей неполноты, поскольку сводит его к деятельности конкретных проверяющих органов.

Некоторые исследователи связывают контроль исключительно с функцией управления и определяют его как одну из форм управленческой деятельности: контроль – функция управления, обеспечивающая проверку исполнения

решений, достижения определенного результата.

Более широкое определение контроля содержится в работах авторов, которые трактуют контроль как систему проверки и наблюдения функционирования объекта. Контроль может быть охарактеризован как одна из функций управления, представляющая собой систему наблюдения и проверки функционирования управляемого объекта с целью оценить обоснованность и эффективность принятых управленческих решений, выявить степень их реализации, наличие отклонений и неблагоприятных ситуаций, о которых целесообразно своевременно проинформировать компетентные органы, способные принять меры к улучшению положения дел.

Можно отметить, что определения контроля и как процесса, и как системы проверки во многом схожи. Вместе с тем представляется, что логически более верным является определение контроля именно как системы наблюдения и проверки. Система – это нечто целое, единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей (т.е. методов, средств, субъектов, объектов контроля и т.д.), что, в сущности, и представляет собой контроль. Процесс же предполагает последовательную смену состояний в развитии объекта исследования, что соответствует контролю как экономической или научной категории, но недостаточно полно его характеризует.

Все приведенные выше трактовки справедливы, поскольку характеризуют контроль с определенной стороны, а потому более или менее точно отражают категорию контроля. В целом же, контроль, по нашему мнению, это собирательное понятие, которое можно определить как систему наблюдения и проверки функционирования объекта, выявления соответствия процесса функционирования объекта контроля принятым управленческим решениям, установления результатов управленческого влияния на управляемый объект путем выявления осуществляемых определенными государственными или хозяйственными органами отклонений, допущенных в ходе выполнения этих решений, с целью обеспечения эффективности функционирования объекта управления.

Контроль является составной частью управления общественным производством и подчинен решению задач системы управления. Поэтому назначение контроля соответствует целям управления, которые определяются экономическими и политическими закономерностями развития общества.

По отношению к объекту выделяют внутривоздействующий, внешний и комбинированный контроль. Предметом нашего исследования является внутривоздействующий контроль.

Научно обоснованная классификация позволяет глубже понять сущность внутривоздействующего контроля как важнейшей составной части понятия управления (или как управленческой категории), раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих. Обобщив и критически переработав мнения экономистов по определению контроля, приведем классификацию внутривоздействующего контроля.

Представим основные особенности данной классификации. Есть точка зрения рассматривать внутривоздействующий контроль как контроль админи-

стративный и экономический (в том числе бухгалтерский). Мы разделяем такую точку зрения и считаем, что это не нарушает целостности контроля, а способствует его детализации и персонализации, однако считаем целесообразным выделение и технологического контроля. В хозяйственной системе администрация, основные службы, экономический персонал сами создают и определяют направления внутривозвратного контроля.

Таблица 1 – Классификация внутривозвратного контроля

Признак классификации	Вид контроля
1. В зависимости от охватываемой сферы	Административный Технологический Экономический
2. По отношению к времени совершения хозяйственной операции	Предварительный Текущий Последующий
3. По полноте контроля	Сплошной Выборочный
4. По источнику информации	Документальный Фактический
5. По регулярности проведения	Первичный Повторяющийся (систематический)
6. По форме контроля	Наблюдение Инвентаризация Аналитические процедуры
7. По планомерности	Плановый Внезапный Вызванный чрезвычайными обстоятельствами
8. По стадиям процесса управления	Контроль планирования Контроль организации Контроль учета Контроль анализа Контроль регулирования
9. По циклам деловой активности	Контроль цикла заготовления Контроль цикла производства Контроль цикла реализации
10. По направлению решаемых задач	Оперативно-производственный Финансово-аналитический Управленческий Инвестиционный и др.
11. Исходя из выполняемых функций	Контроль полномочий Контроль документального оформления Контроль сохранности активов и документов Контроль результативности

Внутренние пользователи информации финансовой отчетности всегда

сталкиваются с проблемой снижения уровня ошибок и необходимостью применения различных видов, форм и процедур контроля. Для достижения эффективного результата внутрихозяйственный контроль целесообразно подразделять на административный и экономический.

Административный контроль обеспечивает в целом функционирование хозяйственной системы в соответствии с теми социально-экономическими целями, для достижения которых она создана. Экономический контроль – неотъемлемая черта бухгалтерского учета, одна из важнейших его сущностей. Учет прямо связан с контролем, поскольку он должен гарантировать сохранность активов, эффективность использования собственных и привлеченных средств, достоверность учетной и отчетной информации, создаваемой в хозяйственной системе. Достоверность будет установлена в процессе проведения контроля.

Внутрихозяйственный контроль, как и контроль вообще, может быть классифицирован по времени проведения на предварительный, текущий и последующий; по методу проведения проверки – на сплошной и выборочный; в зависимости от источника информации – на документальный и фактический.

В решении проблемы повышения эффективности хозяйствования важную роль на всех стадиях производственного процесса играют все виды контроля: предварительный, текущий и последующий. Так, предварительный контроль, предшествуя совершению хозяйственных операций, предупреждает нецелесообразные расходы, непроизводительные потери, факты бесхозяйственности и т.п.

Предварительный контроль без увязки с текущим не может выполнять той активной роли, которую он призван играть в интенсификации производства, поскольку именно текущий контроль является неотъемлемой функцией управления производством. Опираясь на данные первичных документов, наблюдений и т.п., в сочетании с предварительным контролем он позволяет регулировать хозяйственные ситуации, предотвращая потери и убытки. Несмотря на название, текущий контроль не может проводиться буквально одновременно с выполнением самой работы, он базируется на измерении фактических результатов, полученных после окончания работ.

Для осуществления текущего контроля аппарату управления необходима обратная связь, что позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и своевременно (чем быстрее, тем лучше – именно в этом преимущество непрерывной обратной связи) скорректировать свою систему действий. На наш взгляд, большинство попыток совершенствования системы внутрихозяйственного контроля в настоящее время направлено именно на улучшение системы обратной связи и максимальное приближение ее к непрерывной. Однако сложно говорить о текущем внутрихозяйственном контроле, так как он практически неизбежно сводится к последующему с большей или меньшей степенью оперативности.

Последующий контроль охватывает производственно-хозяйственную деятельность за истекший период. Основным его содержанием является проверка выполнения планов по количественным и качественным характеристикам, достоверности учета и отчетности, сохранности имущества, хозяйственной целе-

сообразности, законности управленческих решений. Только осуществляемые в совокупности все виды контроля способны обеспечить эффективность хозяйствования на всех стадиях кругооборота хозяйственных средств.

Внутрихозяйственному контролю присущи и свои индивидуальные формы. Так, например, каждая стадия процесса управления содержит в себе элементы контроля. В соответствии с этим различают контроль планирования, организации, учета, анализа и регулирования. Рассматривая цикл реализации управленческих решений, можно выделить контроль подготовки утверждения, внедрения и оценки.

Подход к построению структуры внутрихозяйственного контроля подразумевает наличие "циклов деловой активности", на которые могут быть разделены условно все хозяйственные операции и на которые распространяется действие каких-либо мероприятий и процедур, определенных руководящим звеном предприятия. Каждый цикл включает несколько классов хозяйственных операций, которые зависят от конкретного вида бизнеса. Классы и подклассы хозяйственных операций различаются прежде всего применением разных мероприятий и процедур контроля.

Цикл реализации (получения дохода) касается процесса получения доходов и характеризуется соответствующими мероприятиями и процедурами структуры контроля (заказы на продажу, отгрузка и получение прибыли).

Цикл заготовления (покупки) – операция, предполагающая осуществление закупок и внесение платежей, а также наличие соответствующих мероприятий и процедур структуры контроля, действие которых распространяется на такие виды деятельности, как направление заказа, получение покупок и оплата.

Цикл производства предполагает производство товаров и услуг, а также наличие соответствующих мероприятий и процедур контроля, результаты которых распространяются на такие виды деятельности, как поддержание уровня запасов, передача материальных запасов, выплата заработной платы и премий. Необходимо определить, как соответствующие мероприятия и процедуры контроля применяются к каждому классу хозяйственных операций в процессе работы, рассмотреть каждый класс и подкласс хозяйственных операций и выяснить, были ли разработаны соответствующие мероприятия и процедуры структуры контроля и эффективно ли они работают для достижения поставленных целей.

Таким образом, исходя из многообразия решаемых задач, можно сделать вывод, что внутрихозяйственный контроль организации является:

- неотъемлемым элементом каждой стадии процесса управления;
- «обособленной» стадией, обеспечивающей информационную прозрачность качества управления на всех других стадиях.

В процессе осуществления внутрихозяйственного контроля используется оперативно-производственная, финансово-аналитическая и управленческая информация. В соответствии с этим выделим оперативно-производственный, финансово-аналитический и управленческий контроль. Оперативно-производственный контроль базируется на проверке отчетности о количестве и качестве продукции, производственной мощности структурных подразделений,

данных об обеспечении материально-производственными ресурсами структурных подразделений предприятия на определенный момент времени.

Оперативно-производственный контроль направлен, прежде всего, на решение технических задач производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Финансово-аналитический контроль обеспечивает проверку правильности формирования затрат и исчисления прибыли, сохранности активов и их использования.

Управленческий контроль направлен на изучение поведения различных видов затрат, их влияния на величину финансового результата, проведение проверки соблюдения графика производственного процесса, выявление и оценку экономических результатов деятельности структурных подразделений предприятий, а также на осуществление проверки целесообразности принятых управленческих решений.

Внутрихозяйственный контроль выполняет множество функций, важнейшими из которых являются:

- контроль полномочий;
- контроль документального оформления;
- контроль сохранности активов и документов.

Контроль полномочий, подразумевает получение некоторой информации, разъяснений, отчетов. Здесь проверяются надежность ответственных лиц, разделение обязанностей и адекватное разграничение ответственности, а также полномочия руководителей и наличие эффективных процедур санкционирования.

Контроль документального оформления предполагает проведение анализа соответствия документов и системных учетных записей установленным требованиям и контроля стандартных процедур, а контроль сохранности активов и документов – обеспечение средств охраны и ограничения доступа к материальным ценностям, денежным средствам, а также контроль документов, с помощью которых можно получить доступ к ценностям.

На наш взгляд, помимо перечисленных функций контроля можно выделить также такую функцию внутрихозяйственного контроля, как контроль результативности. Главная задача контроля – обеспечение эффективного функционирования объекта управления, и в этой функции контроль предполагает проведение анализа функционирования объекта и обеспечивает проверку соответствия его функционирования установленным целям. Эта функция внутрихозяйственного контроля, по нашему мнению, – одна из самых важных функций контроля, она является завершающей стадией всех других функций контроля и одновременно выступает как критерий их действенности.

Контрольная деятельность, как и вся управленческая деятельность, начинается с постановки цели. Цели контроля выражаются желаемым результатом в измеряемых величинах, если это возможно. Они могут описываться с использованием количественных, качественных и временных переменных. Обычно цели конкретизируются в планах, программах деятельности системы. Определение желаемого результата предполагает установление желаемых показателей, а так-

же величин желаемых уровней их достижения. Таким образом устанавливаются критерии и показатели, по которым оценивается поведение контролируемого объекта. Цель контроля не просто фиксировать недостатки, а оказывать реальную помощь в их устранении, таким образом, контроль реализуется как функция управления.

Функция контроля осуществляется на основе информации о функционировании объекта управления: о конкретных ситуациях, о возникающих затруднениях, об отклонениях от заданных действий и т.п. Он является также одним из средств повышения эффективности, так как в результате контроля выявляются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем находит распространение по всей системе.

Функция контроля глубоко интегрирована с другими функциями управления. Вместе с тем, существует информационная интеграция внутри функции контроля. Интеграция контроля и других функций на одном уровне управления – это горизонтальная интеграция, а информационная интеграция функций контроля на разных уровнях управления (контроль на уровне рабочего места, бригады, участка, цеха, организации) – это вертикальная интеграция. В результате интеграции по горизонтали достигается согласование отдельных элементов управления с целью решения какой-либо управленческой проблемы или достижения какой-либо цели управления. При вертикальной же интеграции функция контроля реализуется на разных уровнях управления, но на базе одной и той же информации, подвергаемой агрегированию (укрупнению). Вертикальная интеграция необходима для контроля со стороны вышестоящего звена (системы) управления.

Контроль как функция управления – это средство, обратной связи между объектом и системой управления. Он информирует о действительном состоянии управляемого объекта, фактическом выполнении управленческого решения. Развитие контроля в экономических системах управления подчинено производительным силам и производственным отношениям.

Ключевые понятия контроль, система управления, вид контроля, функция контроля, внутрихозяйственный контроль