

УДК 338.2

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

С.О. ЕСИН

(Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск)

Рассматривается вопрос о дальнейшем совершенствовании управленческого контроля в Республике Беларусь. Предложено создавать системы кадрового управленческого контроля на предприятиях и в организациях всех форм собственности.

В Республике Беларусь на современном этапе для формирования ресурсов эффективного управления существует необходимость дальнейшего совершенствования системы управленческого контроля [1]. Для достижения высокого уровня управленческих решений нужны профессионализм и ответственность управленческих кадров всех уровней. Профессионализм кадров формируется в процессе обучения и приобретения опыта, а их ответственность является в основном результатом функционирования на предприятии и в организации системы контроля [2].

В постановке проблем управленческого контроля следует выделить два основных комплекса задач.

К **первому** относятся организационные задачи: внедрение системы управленческого контроля; ответственности за выполнение функций контроля; сроков обеспечения результатов управленческого контроля.

Ко **второму** относятся технологии контроля, связанные с подготовкой финансовых и операционных отчетов; со сбором, обработкой и оценкой контрольных данных, с принципами отражения текущих операций в бухгалтерском плане счетов.

Современные принципы построения системы управленческого контроля превышают функции бухгалтерского учета. При правильном проведении контрольных мероприятий необходимо сочетание как финансовых, так и бухгалтерских операций контроля, и в них должны участвовать квалифицированные специалисты, имеющие опыт проведения ревизий и знающие основы бухгалтерского учета. Практика показывает, что поручать постановку управленческого контроля бухгалтеру не эффективно.

Бухгалтерия является одной из самых загруженных служб в любой организации, и когда речь заходит об управленческом контроле, возникает необходимость во введении должности управленческого бухгалтера-экономиста. От управленческого бухгалтера-экономиста будет зависеть получение как можно более оперативной и достоверной информации, финансовых оценок и прогнозов, так как в подобных случаях приблизительная оценка не допустима.

Группа, осуществляющая управленческий контроль даже в самой крупной компании, должна быть немногочисленной и состоять как минимум из финансиста, экономиста или бухгалтера, менеджера и генерального директора во «главе» проекта. Специалисты подчеркивают, что контрольные мероприятия, без прямого участия первого лица предприятия, практически обречены на неудачу. Для проведения контрольных действий нужны жесткая политическая воля и соответствующие властные полномочия – такое сочетание имеет только первое лицо компании.

Проведение любых изменений в организации, внедрение системы управленческого контроля вызовет естественное сопротивление сотрудников организации. Это нужно понимать и к этому нужно готовиться. Сотрудники будут противодействовать проведению любых нововведений в компании (этот эффект в менеджменте носит название «сопротивление изменениям») [3].

Что можно сделать в случаях, если в организации сложная ситуация с получением управленческой информации:

во-первых, отметить, что наличие даже примитивной системы управленческого контроля гораздо лучший вариант, чем отсутствие системы вообще;

во-вторых, понять, что система управленческого контроля в том или ином виде присутствует на каждом предприятии, так как руководитель организует некую среду управленческой информации для поддержки принятия своих решений и осуществления контрольных функций.

Сначала важно принципиально оценить текущую ситуацию по управленческому контролю на предприятии. Это проще и удобнее делать, рассматривая организационную и финансовую структуры, определяя место, роль и опыт, образование, квалификацию и способности каждого сотрудника в системе управленческого контроля и отчетности.

Мониторинг организационной структуры нужен, чтобы понять, кто и чем занят на предприятии, определить функции подразделений и квалификацию персонала.

Финансовая структура определяет финансовые результаты работы предприятия и его подразделений.

Учет – это первичное наблюдение, текущая группировка, стоимостная оценка и итоговое обобщение. Чтобы учесть что-либо, нужно для начала собрать информацию (первичное наблюдение). В бухгалтерском учете этот процесс регламентирован требованиями к оформлению первичных документов. В управленческом контроле таких формализованных и строгих правил не существует. Далее, необходимо собранную информацию сгруппировать по счетам управленческого учета, а если мы ведем учет не только в стоимостных показателях, то и по регистрам. На пример, учет организационной структуры осуществляется по следующим регистрам: направления деятельности, продукты и услуги; функции обеспечения; функции менеджмента; организационные (исполнительные) звенья.

Регистры управленческого контроля служат для удобной классификации результатов мероприятий. Следующий шаг – необходимо систематизировать информацию. В управленческом контроле применяется более широкий спектр приемов финансовой оценки, чем в бухгалтерском учете. Например, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) можно оценивать ресурсы по исторической (фактической) стоимости; амортизируемой стоимости; текущей стоимости. Поскольку управленческий контроль ведется не только в стоимостных показателях, то для таких показателей применяются иные, нефинансовые, методы оценки.

Последний шаг в процессе учета – это итоговое обобщение и результат. Этап итогового обобщения представляет собой процесс составления отчета. Для управленческого контроля этот этап является если не самым важным, то самым заметным. Для руководителя важны именно достоверные и своевременные отчеты. Они, с одной стороны, – результат работы всей системы управленческого контроля, а с другой стороны, в них отражаются результаты управленческих решений, принятых руководителем. Каждое управленческое решение так или иначе найдет свое отражение в управленческом балансе или управленческом отчете о прибылях и убытках. Итак, процесс учета единообразен, что бы ни учитывалось – необходимо собрать информацию, сгруппировать по однородным признакам, оценить ее и составить на ее основе отчет.

В странах Западной Европы больше внимания уделяют управленческому контролю в его привычном понимании, т.е. учету активов, обязательств, капитала, доходов и расходов. Это называется «финансовым контролем», но без опубликования отчетности для внешних пользователей. Существующие МСФО представляют собой набор принципов, правил и методов ведения контроля таким образом, чтобы компания в конце отчетного года публиковала достоверную финансовую отчетность. Для внешнего инвестора никакого значения не имеет, какими способами ведется контроль. Важно, чтобы компания при этом была способна составлять отчетность, отражавшую ее деятельность. А для проверки достоверности финансовой отчетности существуют аудиторские службы [4].

В нашей стране аналогичная ситуация с управленческим контролем. При его постановке рекомендуется рассмотреть один из общепризнанных Международных стандартов и на его основе составить инструкции, положения и регламенты по ведению управленческого контроля.

При организации управленческого контроля рекомендуется применять за основу Международные стандарты финансовой отчетности.

Во-первых, Международные стандарты отражают самые передовые бухгалтерские и финансовые технологии.

Во-вторых, бухгалтерский учёт в нашей стране так или иначе находится в процессе реформирования в сторону соответствия Международным стандартам.

Каждое положение по управленческому контролю представляет собой подробное описание учетной политики компании по определенному объекту учета, в котором необходимо как минимум отразить:

- цели и задачи учета основных средств данного объекта;
- условия признания в учете;
- дату признания;
- методы оценки;
- используемые счета (если учет в компании ведется с применением управленческого плана счетов);
- описание документооборота по данному объекту учета;
- раскрытие информации в отчетности;
- организационный и временный регламент учета и отчетности.

Положения для каждой компании сугубо индивидуальны, но существуют некоторые общие моменты. Например, для предприятий одной отрасли можно отметить, что крупные компании применяют больший набор инструментов, чем малые и средние.

Следует обратить внимание еще на один важный момент. Именно положения являются связующим звеном между процессными и финансовыми результатами, а их сочетание дает интегрированное

решение в управленческом контроле. По каждому объекту учета в положении необходимо отразить не только финансовые результаты (методы оценки, анализ, проводки, первичные документы, отчеты), но и процесс реализации контроля (кто и когда будет вести контрольные мероприятия; организационный и временный регламент; квалификация сотрудников).

Когда успешно разработаны все положения и регламенты, создана система управленческого контроля, встает важный вопрос – как внедрить ее в компании и заставить заработать сформированный механизм. Если подготовка к проведению контрольных мероприятий в компании проходит до одного месяца, то последующая адаптация компании к новым компонентам в системе управления контроля имеет срок не менее полугода. В тех случаях если государство решает установить новые правила для своих граждан, то оно разрабатывает и принимает закон, утверждает его с определенной даты. Все внедрения новшеств в компании проходят с различными вариациями по такому же принципу. Если на предприятии идет внедрение системы управленческого контроля, то необходимо разработать регламент, утвердить его и сделать законом для сотрудников [5].

Наука управления персоналом предоставляет достаточно методов мотивации сотрудников к выполнению новых для них функций и обязанностей, так же как и методов их контроля. Если в системе управленческого контроля предприятия заложены противоречивые элементы, несмотря на все усилия по ее внедрению, система работать не будет.

Если система управленческого контроля не выверена относительно механизмов действия и контроля, то заставить работать эту систему невозможно, несмотря на самые жесткие методы внедрения. Создать регламенты, подготовить сотрудников, обучить их, установить обязательность исполнения как закон для предприятия и последовательно следить за его выполнением – задача, требующая от руководителя настойчивости, но незапредельных усилий всех управленческих ресурсов компании.

На практике встречаются достаточно успешные предприятия, в которых во время внедрения проекта организации контроля весь оперативный руководящий состав, включая генерального директора, финансового директора и главного бухгалтера, практически отстранялся от обычной работы для внедрения системы управленческого контроля. Такое внедрение может продлиться до года и вряд ли это может себе позволить организация, работающая в современном рынке. Поэтому внедрение управленческого контроля в организации следует делать корректно. Необходимо учитывать, что единовременное внедрение сложных решений в менеджменте практически никогда не бывает успешным. На предприятии нельзя построить сложную систему, если люди не умеют решать простые проблемы. Поэтому единственно возможный способ построения интегрированных систем, доказавший свою эффективность на практике – разложение сложной структуры на множество простых элементов с последовательным решением несложных задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лукашенко А.Г. // БЕЛТА: специальный информационный вестник. – 2004. – № 12 (34).
2. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2003. – 512 с.
3. Мюллендорф Р., Карренбауэр М. Производственный учет. Снижение и контроль издержек, обеспечение их рациональной структуры / Пер. с нем. М.И. Корсакова. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1996. – 78 с.
4. Klenger F. Operative Controlling. – Munchen, 1989. – S. 81.
5. Woehe G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – Munchen: Verlag Franz Vahlen, 1990. – S. 126.