

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

*Гасанов Мансур Нариманович  
студент 4 курса бакалавриат, профиль «Бухгалтерский учет»  
научный руководитель Ибрагимова Аминат Хабибуллаевна  
ФБГОУ ВПО Дагестанский государственный университет, г.  
Махачкала*

### Аннотация

В статье раскрываются понятие контроля и исторические этапы его развития. Раскрыты вопросы определения показателей и выбор наиболее приемлемых для предприятия методов контроля за затратами. Рассмотрены различные системы контроля и дана их оценка.

### Annotation

The article describes the concept of control and the historical stages of its development. Deal with the issues of definitions of indicators and the choice of the most appropriate management methods to control costs. Reviewed various system control and gives their rating.

### Ключевые слова

Контроль, управление, метод, факторы, управленческие задачи.

### Keywords

Control, management, method, factors, managerial tasks.

[aminat.1967@mail.ru](mailto:aminat.1967@mail.ru)

Контроль, по мнению российских экономистов – это, прежде всего проверка, которая проводится после какого-либо события, т. е. постфактум. В то же время в англоязычных странах термин «to control» часто используется в значении «управлять», «регулировать». Данное обстоятельство является причиной многочисленных разночтений, касающихся содержания понятия

«контроль», а также различий в определениях отдельных форм и видов контроля, в том числе управленческого.

Под традиционным управленческим контролем понимается «контроль относительно принятия решений и поведения внутри организации с целью увеличения прибыли, рентабельности и улучшения финансового состояния» [1, с. 34]. Основными его недостатками, на наш взгляд, являются чрезмерное увлечение финансовыми показателями, обращенность в прошлое, ориентированность на краткосрочный горизонт принятия управленческих решений, недостаточное внимание к факторам внешней среды и рискам.

Теории и методологии управленческого контроля, на наш взгляд, должна состоять не только в повсеместном внедрении таких инструментов, как сбалансированная система показателей (ССП) или рычаги организационного дизайна Р. Саймонса. Необходимо увеличение внимания к контекстуальной составляющей управленческого контроля, а также выявление факторов, непосредственно влияющих на эффективность и результативность работы сотрудников и организации в целом.

Ключевую роль в повышении внимания к управленческому контролю в начале 1990-х гг. сыграли появление и последующая популяризация СПП, разработанной коллективом авторов во главе с профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и директором Norlan Norton Institute Дэйвидом Нортоном [3, 4]. Их подход предусматривал декомпозицию стратегии организации в разрезе четырёх проекций – финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Показатели, с помощью которых количественно измерялась степень достижения стратегических целей, были объединены причинно-следственными связями.

С точки зрения управленческого контроля СПП была особенно ценна как структура, позволяющая поддерживать баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности организации. Во второй половине 1990-х гг. СПП

становится катализатором внимания к системам поддержки стратегического планирования и измерения результативности бизнеса. Под влиянием идей Каплана и Нортон развивается и управленческий учет, в рамках которого начинают изучать факторы конкурентоспособности и включать во внутреннюю и внешнюю (социальную) отчетность нефинансовые показатели.

В англоязычных странах с конца 1980-х гг. одна за другой начали появляться различные модели измерения результативности, каждая из которых имела свои особенности. Например, в 1989 г. появилась матрица измерения результативности Кигана, Эйлера и Джонса [4], которая во многом опережала ССП Каплана и Нортон. Как и ССП, матрица измерения результативности объединяет финансовые и нефинансовые, внешние и внутренние показатели, однако причинно-следственные связи и направленность на реализацию определённой стратегии здесь отсутствуют.

Рассмотренные модели управленческого контроля ограничиваются измерением организационной и управленческой результативности и, частично поддержкой процесса реализации стратегии. Исключение составляет только комбинация стратегических карт и ССП, которые их создатели Р. Каплан и Д. Нортон позиционируют как систему стратегического управления. При этом они не отрицают, что «другие системы оценки и контроля могут сформулировать диагностические параметры гораздо более эффективно, чем Balanced Scorecard», однако подчёркивают, что именно ССП является наилучшим механизмом реализации стратегии компании и, более того, может рассматриваться как система стратегического управления (табл.1).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика моделей управленческого контроля**

Модель	Возможности		
	Измерение эффективност и	Поддержка реализации стратегии	Стратегическ ое управление
Матрица измерения результативности Кигана, Эйлера и Джонса	+	-	-

Система показателей «Результаты и детерминанты»	+	-	-
Модель $EP^2M$	+	+	-
Tableau de bord	+	+	-
ССП	+	+	+

Таким образом, универсальность и широкий диапазон возможностей делают ССП наиболее ценной для компаний, которые хотят улучшить свой менеджмент.

Для оценки эффективности управленческой работы и обеспечения необходимого влияния на сотрудников с целью выполнения поставленных стратегических задач, была разработана модель «Менеджмент 16», которая впоследствии успешно применялась в консультационной и управленческой практике.

В эту модель включены четыре наиболее важных фактора успешной управленческой работы: 1) полномочия и поддержка; 2) уровень ответственности; 3) компетенции; 4) личная позиция менеджера.

Первый из перечисленных факторов – полномочия и поддержка – представляет собой совокупность тех ресурсов и возможностей, которые менеджер может использовать самостоятельно для решения поставленных перед ним задач. Речь идет не только о четко идентифицируемых ресурсах, таких как персонал, материальная база и бюджет, но и о более «мягких» вещах, таких как поддержка коллег и руководства. Когда докладные записки не ложатся «под сукно», а менеджеру не приходится неделями дожидаться приема у генерального директора – это и есть та самая поддержка, по ценности не уступающая важнейшим ресурсным рычагам.

Модель «Менеджмент 16» предусматривает детальное изучение каждого вопроса, для чего все четыре фрагмента модели анализируются так, как это показано в [6, с. 143–151]. Не останавливаясь на деталях, заметим, что модель «Менеджмент 16» позволяет не только раскрыть соотношение тех или иных характеристик управленческой работы, но и оценить способность менеджеров

решать сложные управленческие задачи и нести ответственность за реализацию стратегии компании.

Более чем полувековая история управленческого контроля включает, как минимум, три этапа, характеризующиеся появлением новых теорий, методологических подходов, инструментальных и организационных решений:

1. Управленческий контроль как элемент управленческого учета (середина 1960-х гг.).

2. Управленческий контроль как элемент стратегического управления (конец 1980-х – начало 1990-х гг.).

3. Управленческий контроль как элемент культуры результативного менеджмента (вторая половина 2000-х гг.).

Каждый следующий этап, не отменяя достижений предыдущего, расширял сферу управленческого контроля, выявляя новые возможности и отбрасывая то, что устарело. Именно поэтому современные инструменты управленческого контроля не только позволяют менеджерам отслеживать показатели эффективности и результативности деятельности компании, но и помогают выявлять важнейшие факторы, влияющие на результаты, изучать причинно-следственные связи между элементами организационной и внешней среды, поддерживать достижение обозначенных собственниками и высшим руководством стратегических целей.

При этом следует исходить из того, что успех в реализации стратегии в равной степени обусловлен как организационными, так и человеческими факторами. Излишняя бюрократизация, недостаток внутреннего взаимодействия, пассивность менеджмента – эти и другие недостатки могут стать причиной управленческого провала наравне с экономическими причинами.

Решением проблемы, на наш взгляд, является не только использование соответствующего инструментария (например, ССП или модели «Менеджмент 16»), но и включение управленческого контроля как обязательного элемента в культуру результативного менеджмента организации. Это позволит окончательно вывести управленческий контроль на уровень принятия стратегических решений

в компаниях и обеспечит раннее выявление основных организационных и управленческих рисков в интересах их собственников и других стейкхолдеров.

### **Использованная литература:**

1. Врублевский Н. Д. Бухгалтерский управленческий учет. Учебник, - М. Бухгалтерский учет, - 2005, - 400с.
2. Колин Друри. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ. – 2005.- 753с.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu [Balanced system of the indicators. From strategy to action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003. 320 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. Harvard Business Review, 1992, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
5. Keegan D. P., Eiler R. G., Jones C. R. Are your performance measures obsolete? Management Accounting, 1989, June, pp. 45–50.
6. Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. Performance Measurement in Service Business. R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro, C. Voss. London: CIMA Publishing, 1992. 126 p.
7. Redchenko K. I. Realizatsiia strategii: kak vyiavit' menedzherov, na kotorykh nel'zia polozhit'sia [Implementation of the strategy: how to find managers, who can't be reliable]. Strategicheskii menedzhment, 2008, no. 2, pp. 138–151.