

УДК 347.73

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРОЛЬНОЙ ФУНКЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Меденцева Е.В.

*ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет» (443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141), e-mail: medentsevae@mail.ru*

В статье проведен анализ развития управленческой мысли и функции контроля в различных концепциях и раскрыты основные положения о составе функций управления в школах научного, административного, социального, количественного (аналитического) управления. Взгляды основателей концепций различаются, что приводит к выводу об отсутствии одной позиции по отношению к составу функций управления в настоящее время, т.к. процессы управления могут быть классифицированы по различным основаниям, исходя из специфики деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Функция контроля занимает особое положение среди функций управления, поскольку в результате его осуществления определяется фактическое положение организации, устанавливается степень отклонения от запланированных показателей. Начало XXI века совпало с появлением новой концепции управления, которая характеризуется отказом от механистического рационализма и признанием социальной ответственности органов управления не только перед собственниками, контрагентами и трудовыми коллективами хозяйствующих субъектов, но и перед обществом в целом. В условиях существования новой парадигмы управления контроль должен учитывать материальные, стоимостные и социальные цели организации, отказываться от трактовки контроля как механизма принуждения и ориентирует менеджмент на использование модели социального партнерства.

Ключевые слова: управление коммерческой организацией, система управления, контроль, организация управления, идеи социального партнерства, текущий контроль, заключительный контроль.

## GENERAL CHARACTERISTIC OF CONTROL FUNCTION IN CONTROL SYSTEM OF COMMERCIAL ORGANIZATION

Medentseva E.V.

*Samara state university of economic (443090 Samara, Sovetskoy Armii St., 141), e-mail: medentsevae@mail.ru*

The article analyzes the development of management thought and the function of control, tells about the fundamentals of the structure of management functions in institutions of scientific, administrative, social and analytic management. The founders' opinions of these concepts vary and this fact leads to the conclusion that nowadays here is no common understanding of the structure of management functions, as management processes can be classified by various grounds which depend on the particular activity of a specific economic entity. The function of a control takes a special place among management functions because in result a factual position of an organization is determined and the degree of deviation from the panned indicators is set. The beginning of the 19<sup>th</sup> century coincides with the appearance of a new idea of management which is characterized by the denial of mechanic rationalism and the recognition of social responsibility of management institutions not only to the owners, contractors and the staff of business entities but to the society in the whole. In the circumstances of a new management paradigm the control should take into consideration material, cost and social purposes of an organization, refuse from the definition of control as a way of compulsion and orientate management to using a model of social partnership.

Keywords: the management of a commercial organization, the system of management, control, the institution of management, the idea of a social partnership, the current control and the final control.

Управление, как научная категория, имеет длительную историю развития, что подтверждается многочисленными фактами, свидетельствующими об использовании сходных понятий и представлений о применении управленческих технологий в различных древнейших цивилизациях. Некоторые авторы высказывают предположение, что в эпоху раннеклассового общества, еще до появления письменности, возникали управленческие идеи относительно осуществления отдельных управленческих функций – планирования,

организации, мотивации, учета, контроля. С появлением письменности осмысление управленческой деятельности стало приобретать все более системный характер, что нашло отражение в специальных трудах, посвященных науке управления [5].

В эпоху городов-государств, при наличии государственного, храмового и частного хозяйства, управленческая мысль развивалась в форме нескольких интеллектуальных течений, обслуживающих государственное, храмовое и частное хозяйство. Специалисты отмечают, что термин «искусство управления» встречается в большинстве трактатов и памятниках древней культуры, хотя его содержание может существенно различаться. Например, в древнеиндийских трактатах он означает «искусство наказания или руководство владения палкой», а в работах древних китайцев «умение назначать чиновников для выполнения (определенных) обязанностей, в соответствии с именем требовать исполнения, властвовать над жизнью и смертью (людей), определять способности чиновников» [1].

Впоследствии управление являлось объектом изучения естественных и общественных наук, поэтому теория управления, как самостоятельная отрасль знания, приобрело сложную структуру, учитывающую различные аспекты этого явления и отражающую длительный процесс его эволюции.

В социально-экономических системах теория управления исследует способы регулирования деятельности различных групп людей, объединенных общими целями. В данном случае развитие теории не только оказывается под влиянием конкретной модели общественного устройства, но и зависит от системы представлений о содержании управления, поскольку *парадигма любой общественной науки основывается на представлениях о социальной действительности или, как отмечает П.Ф. Друкер, «представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание»*[3].

Представители различных научных школ по-разному трактовали проблему контроля, но в современных представлениях о контрольной функции в системе управления коммерческой организацией нашли отражение принципы и подходы, подтвержденные успешной хозяйственной практикой.

Школа научного управления получила развитие в США в начале XX в. Ее основоположником был Ф. Тейлор, который опубликовал в 1911 г. книгу «Принципы научного управления». Наибольшее внимание Тейлор уделил оптимизации отдельных трудовых операций, выполняемых рабочими, при этом он считал, что главная причина низкой производительности труда заключается в несовершенстве системы поощрения работников. Поэтому основные предложения Тейлора были связаны с разработкой системы стимулирования за высокие показатели в работе (реализация менеджмента «инициативы и

поощрения»).

Согласно концепции, изложенной основателем административной школы А. Файолем в книге «Общее и промышленное управление» (1916), управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. При этом контролировать – значит заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям [8].

В школе административного управления были впервые разработаны общие принципы управления организацией в целом. В рамках этой концепции получило распространение понятие «организационной структуры фирмы» как системы взаимосвязей, имеющих определенную иерархию.

Тейлор и его последователи использовали в качестве объекта исследования промышленное предприятие, а в качестве предмета – рационализацию трудовых операций, а Файоль исследовал саму деятельность менеджеров для повышения эффективности управления. Он сформулировал «инвариантные функции управления любым объектом, субъектные функции управления, не зависящие от объекта, – это прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация и контроль» [5].

Важно отметить, что Файоль рассматривал несколько аспектов контроля: административный, коммерческий, технический, финансовый, страховой и учетный (бухгалтерский). Например, в сфере учета, по мнению исследователя, необходимо констатировать, что «документы проходят в исполнении быстро, что они дают ясную картину состояния предприятия, что контроль находит в книгах, статистических данных и диаграммах хороший материал для проверки и что не встречается никаких бесполезных документов или статистических данных» [8].

Возникновение психологической школы (человеческих отношений) связывают с именем американского социолога Э. Мэйо. Он использовал результаты исследований, проведенных в начале 20-х гг. на одном из предприятий электротехнической компании «Дженерал-Электрик», которые показали, что мотивами поступков людей являются различные потребности, которые не могут быть представлены в денежном выражении. При этом производительность труда зависит не столько от размера заработной платы, сколько от состояния отношений между рабочими и менеджерами, а также от степени удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Представители данной школы утверждали, что руководству компаний следует проявлять заботу о работниках, следствием чего будет рост производительности труда. При этом психологические приемы, используемые менеджерами, во многих случаях могут влиять на производительность труда больше, чем материальное стимулирование и благоприятные

условия труда (температура, влажность, вентиляция и т.д.) [10].

В работах Э. Майо, А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Херцберга и др. основное внимание уделяется исследованиям различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, роли власти и авторитета, организационным структурам, коммуникации, а также оценкам удовлетворенности трудом. При этом основную задачу управления последователи школы видели в нахождении механизмов раскрытия индивидуальных возможностей работников на основе знаний о поведенческих механизмах и поставить их на службу интересам организации.

В концепции социального партнерства контрольная функция не могла играть значимой роли, поэтому теоретическое наследие психологической школы не оказало существенного воздействия на современные представления о контрольной функции менеджмента. Вместе с тем исследование поведенческих механизмов с позиций выявления причин отклонений от нормативных требований и административных предписаний в хозяйственной практике, на наш взгляд, представляется весьма перспективным.

Возникновение количественной (аналитической) школы связано со стремлением исследователей повысить точность измерений в управленческих экспериментах на базе научных методик, хорошо зарекомендовавших себя в технической сфере (кибернетика, исследования операций, математическое моделирование, системотехника). Появление вычислительной техники способствовало появлению принципиально новых возможностей для проведения количественного анализа в сфере управления производством, а применение системного анализа позволило интерпретировать управленческие задачи на принципиально новой теоретической основе.

Системный подход предполагает, что менеджеры должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. При этом каждое управленческое решение имеет последствия для всей системы, что значительно усложняет аналитическую часть работы менеджеров, но предоставляет новые возможности в сфере прогнозирования состояния организации в будущем.

Сущность управления раскрывалась через понятия «деятельность», «процесс» и «воздействие» и сводилось к процессу подготовки управленческих решений и реализации организационно-административных мероприятий, направленных на изменение заданных характеристик объекта управления. При этом специфика социальных систем практически не учитывалась, а реакция людей на управляющее воздействие рассматривалась исключительно в качестве показателя эффективности управленческих воздействий (функция обратной связи).

Вместе с тем представление управления как совокупности процессов произвело революционный поворот в развитии управленческой теории. Некоторые процессы, имеющие повторяющийся характер, получили название функций, поскольку были направлены на решение функционально-обособленных задач. При этом были использованы идеи Файоля и других представителей административной школы для отображения процесса управления в виде совокупности функций.

Единой позиции по отношению к составу функций управления до настоящего времени не существует, т.к. процессы управления могут быть классифицированы по различным основаниям, исходя из специфики деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Вместе с тем исследователи сходятся в том, что основные функции управления применимы ко всем организациям. Согласно этому подходу, процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля [6].

Планирование представляет собой разработку плана действий по достижению целей организации и включает три этапа:

- оценку текущего состояния организации;
- определение желаемого состояния организации;
- определение путей достижения желаемого состояния организации.

В процессе оценки текущего состояния орган управления (менеджмент) должен оценивать сильные и слабые стороны организаций и не ограничиваться констатацией финансового состояния, а выявлять и оценивать существующие проблемы и риски, а также устанавливать так называемые «проблемные зоны» в системе управления, которые требуют изменений.

Определение желаемого результата включает формулировку целей организации, оценку возможных альтернатив и осознанный выбор набора показателей деятельности на основе понятных и обоснованных критериев.

Определение путей достижения желаемого результата включает оценку возможных альтернатив и осознанный выбор набора необходимых действий персонала организации на основе директив менеджмента.

Следовательно, планирование с позиций количественной школы – это управленческая функция, которая включает задачи анализа, целеполагания, прогнозирования и принятия управленческих решений. Прогнозирование представляет собой вероятностную оценку вариантов развития объекта управления в будущем при различных вариантах изменения условий хозяйствования.

Организация деятельности – это функция управления, связанная, прежде всего, с распределением прав, обязанностей и ответственности между структурными

подразделениями и сотрудниками конкретной организации для достижения запланированных целей деятельности. Таким образом, организация деятельности предполагает создание организационной структуры, которая обеспечивает персоналу возможность эффективного взаимодействия.

Функция мотивации подразумевает использование системы факторов, способствующих выполнению задач, направленной на достижение запланированных целей, в соответствии с делегированными сотрудникам организации правами и обязанностями.

Контроль занимает особое положение среди функций управления, поскольку в результате его осуществления определяется фактическое положение организации, устанавливается степень отклонения от запланированных показателей, производится коррекция планов и программ, оценивается эффективность деятельности структурных подразделений и системы управления в целом.

Контроль реализации плана (запланированных показателей), с позиций количественной школы, предназначен для получения информации о ходе и качестве реализуемого процесса, а также для выработки управляющего воздействия в случае, если имеется отклонение от плана. Эффективность управляющего воздействия определяется его качеством и своевременностью.

Содержание процесса контроля, с позиций количественной школы, заключается в выработке воздействия на основе данных о состоянии объекта управления и эффективности системы управления и осуществлении этого воздействия на основе разработанных процедур, методик, алгоритмов.

Начало XXI века совпало с появлением новой управленческой парадигмы, которая характеризуется отказом от механистического рационализма и признанием социальной ответственности органов управления не только перед собственниками, контрагентами и трудовыми коллективами хозяйствующих субъектов, но и перед обществом в целом.

Основными принципами новой парадигмы управления становятся: отказ от управленческого рационализма классических школ, признание социальной ответственности менеджмента, понимание важности человека как ключевого ресурса организации, выделение организационной культуры как важнейшего фактора управления, соучастие или партнерство в трудовых отношениях.

Поскольку разработка механизмов согласования интересов и целей участников общественных отношений традиционно относится к числу юридических проблем, это, на наш взгляд, ставит новые задачи в сфере совершенствования управления перед наукой права.

Важным аспектом рассматриваемой проблемы является соотношение целей деятельности и задач управления коммерческой организацией. Основной целью деятельности

коммерческих организации является извлечение прибыли (ч. 1. ст. 50 ГК РФ). Согласно п. 1.2 ч. III Концепции развития гражданского законодательства Российской Федерации (одобрена решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 07.10.2009) указанная норма выполняет функцию разграничения коммерческих и некоммерческих организаций. Вместе с тем цели деятельности коммерческой организации не ограничиваются извлечением прибыли, поэтому задачи управления должны учитывать дополнительные факторы, учитывающие интересы участников хозяйственных отношений [11].

Современные исследователи определяют коммерческую организацию как социально-техническую систему, в которой в целях максимизации ценности капитала и с учетом целей социальной сферы и прочих требований внутренней и внешней среды производятся товары (работы, услуги), удовлетворяющие спрос со стороны [9].

При этом выделяются несколько видов целей деятельности организации: материальные, стоимостные и социальные.

Материальные цели характеризуются материальными результатами, к которым относится, например, объем выпускаемой продукции (работ, услуг). Материальные цели, как правило, имеют стоимостное выражение и достигаются посредством реализации запланированных мероприятий.

Стоимостные цели характеризуются финансовыми результатами, такими как прибыль, стоимость имущества компании, выручка, доходы и расходы и т.д.

Социальные цели характеризуются уровнем взаимоотношений между людьми как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия. В данном случае могут использоваться как денежные, так и иные показатели: уровень доходов персонала, интерес к работе, уровень корпоративной культуры, имидж предприятия, демократичный стиль управления, наличие специальных социальных программ, применение инновационных технологий, безопасных для окружающей среды.

Особое место в целеполагании занимают стратегические цели организации, которые отражают ее наиболее важные и долгосрочные интересы и, следовательно, определяют все остальные цели. Построение иерархии целей является достаточно сложной задачей, т.к. необходимо свести множество стратегических целей к минимуму, выделяя главные цели и исключая те, которые носят обеспечивающий характер или не влияют на выбор альтернатив. При определении целей важно точно установить, какой именно результат ожидается (формализовать результат), предусмотреть, какими средствами будет обеспечено его достижение, а также зафиксировать необходимые сроки реализации [2].

Следует отметить, что для современной хозяйственной практики характерна

специализация и обособление контрольной функции управления коммерческой организацией. При этом значительная часть контроля осуществляется в ходе аналитической и операционной деятельности подразделений внутреннего контроля или уполномоченных сотрудников. Как правило, к обязанностям службы внутреннего контроля (сотрудника) относится организация контроля путем регулярных проверок деятельности структурных подразделений организации и отдельных сотрудников на предмет соответствия их действий требованиям законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности, внутренних документов, регулирующих деятельность организации, а также должностным инструкциям (нормативная проверка). Также в обязанности службы внутреннего контроля (сотрудника) входит контроль за соблюдением сотрудниками организации установленных процедур, функций и полномочий по принятию решений (контроль решений). По итогам проверок оформляются заключения, в которых должны отражаться все вопросы, изученные в ходе проверки, выявленные недостатки и нарушения, рекомендации по их устранению [4, 12].

Основными способами (методами) осуществления проверок службой (сотрудником) внутреннего контроля являются:

- финансовая проверка, цель которой состоит в оценке надежности бухгалтерского учета и отчетности;

- проверка соблюдения законодательства Российской Федерации и иных нормативных актов, внутренних документов организации и установленных ими политик, методик, программ, правил, порядков и процедур;

- операционная проверка, целью которой является оценка качества систем, процессов и процедур, а также анализ соответствия организационных структур возложенным функциям;

- проверка качества управления, цель которой состоит в оценке качества подходов органов управления, подразделений и сотрудников организации к рискам деятельности и методам контроля за ними с позиций запланированных целей организации.

Управленческий контроль в организациях, как правило, разделяют на предварительный, текущий и заключительный [7].

Предварительный контроль включает разработку и утверждение внутренних документов организации: политик, правил, процедур и должностных инструкций, необходимых для реализации стратегических планов и операционных планов и программ. При этом осуществляется анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и производится подбор кадров.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе финансово-

хозяйственной деятельности организации. Объектом контроля является деятельность сотрудников, а состав субъектов контроля определяется внутренними документами организации. Текущий контроль основывается на выявлении отклонений от запланированных показателей финансово-хозяйственной деятельности, а также риск-факторов, способных оказать влияние на эти показатели.

Заключительный контроль осуществляется в конце планового (отчетного) периода, когда определены фактические результаты финансово-хозяйственной деятельности. При этом решаются две основные задачи: 1) формируется информация, необходимая для планирования деятельности организации; 2) оценивается результативность и эффективность работы подразделений и сотрудников по линиям ответственности.

Анализ развития и состояния теоретических основ управления коммерческой организацией дает достаточные основания для определения основных содержательных характеристик контрольной функции.

Контроль является одной из функций управления коммерческой организацией, под которой подразумевается социально-техническая система, в которой в целях максимизации ценности капитала и с учетом целей социальной сферы и прочих требований внутренней и внешней среды производятся товары (работы, услуги), удовлетворяющие спрос со стороны.

Представители различных научных школ управления по-разному трактовали контроль, но в современных представлениях о контрольной функции в системе управления коммерческой организацией нашли отражение принципы и подходы, подтвержденные успешной хозяйственной практикой.

Контроль занимает особое положение среди функций управления, поскольку в результате его осуществления определяется фактическое положение организации, устанавливается степень отклонения от запланированных показателей, производится коррекция планов и программ, оценивается эффективность деятельности отдельных подразделений и системы управления в целом.

Контрольная функция имеет существенные особенности для различных хозяйствующих субъектов, в зависимости от целей деятельности, организационно-правовой формы, масштабов бизнеса, количества контрагентов и персонала и т.д. Для крупных и средних предприятий существует объективная необходимость в рациональной организации контроля в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами, которые обеспечивали бы хозяйствующим субъектам дополнительные конкурентные преимущества.

Контроль должен учитывать материальные, стоимостные и социальные цели организации, а также должен являться составной частью системы принятия решений.

Новая парадигма управления предполагает отказ от трактовки контроля как механизма принуждения и ориентирует менеджмент на использование модели социального партнерства. Важным аспектом контроля становится раскрытие информации о деятельности менеджмента.

Для современной хозяйственной практики характерна специализация и обособление контрольной функции управления коммерческой организацией. При этом значительная часть контроля осуществляется в процессе аналитической и операционной деятельности подразделений внутреннего контроля или уполномоченных сотрудников.

### Список литературы

1. Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп-бизнес, 2001. С. 416.
2. Вестник ВАС РФ. 2009. № 11, ноябрь.
3. Бурганова Л.А. Теория управления. М.: Инфра-М, 2009. С. 70.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 31-40.
5. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. С. 256.
6. Киселев И.А., Лебедев И.А., Никитин Д.В. Правовые проблемы управления корпоративными рисками в целях противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма / под общ. ред. В.И. Авдийского. М.: Юриспруденция, 2012. С. 168.
7. Маршев В.И. История управленческой мысли: учебник. М.: Инфра-М, 2005. С.46.
8. Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник. М.: Экзамен, 2002. С. 30-32.
9. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2009. С. 194.
10. Положение о системе внутреннего контроля в ОАО "Сбербанк России" от 17.10.2011 № 2289.
11. Файоль А. Общее и промышленное управление. 1916. С. 5.
12. Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972. С. 33.

### Рецензенты:

Павлушина А.А., д.ю.н., проф., директор Института права, ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара;

Ревина С.Н., д.ю.н., проф., зав. кафедрой государственно-правовых дисциплин ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара.