

Оглавление

Что такое контроль?	5
Ограничения систем внутреннего контроля	12
Теория принципала-агента и СВК	32
Теория систем и СВК	70
Управление вариативностью бизнес-процессов	89
Контрольная среда	117
Цели контроля	148
Структура и содержание контрольной процедуры	169
Создание контрольных процедур	220
Нюансы контроля	280
Построение комплексной СВК	307
Выстраивание СВК в рамках БП	337
Глоссарий	397
Перечень сокращений	401

ЧТО ТАКОЕ КОНТРОЛЬ?

Во многих сферах человеческой деятельности понятие «контроль» используется повседневно. Но есть большие подозрения, что специалисты в той или иной области не всегда вкладывают в это понятие одинаковый смысл. Так, вспоминается известная цитата А. С. Пушкина — «Изучайте значение слов, и вы избавите свет от половины его заблуждений»¹.

Поиск значения слова «контроль» в толковых словарях русского языка приводит к обескураживающему выводу — ни в одном из них не содержится исчерпывающего толкования данного слова, при этом «контроль» чаще всего определяется как «проверка» или «надзор»². В то же время каждый из нас сталкивался с иными значениями данного слова. К счастью, но наиболее полная трактовка значения слова «контроль» есть... в словаре современного английского языка Лонгмана³. В соответствии с данным словарем контроль это:

1. Способность или наличие полномочий заставить кого-либо или что-либо делать то, что ты хочешь, или вынуждать что-либо происходить так, как ты хочешь (*the ability or power to make someone or something do what you want or make something happen in the way you want*, англ.)⁴
2. Полномочия принимать решения, касающиеся того, как страна, объект, компания и т.д. устроены или что они делают (*the power to*

¹ Справедливости ради стоит заметить, что данная цитата — это перефразирование цитаты Рене Декарта (французский ученый, 1596–1650), однако их смысл идентичен.

² Например, в словаре Ожегова значение слова «контроль» определяется как «проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора; лица, занимающиеся этим делом, контролеры».

³ Longman Dictionary of Contemporary English (англ.). Особой «фишкой» данного словаря является уникальная методика использования словарного лимита (2000 слов) для передачи значения всех слов, включенных в словарь (более 230 000). Такой «примитивизм», возможно, выглядит кощунством с точки зрения литературного языка, но существенно облегчает понимание значения слов.

⁴ Да простят меня лингвисты, переводчики и просто люди, радеющие за родной язык (к кому отношу себя и я). Русский перевод намеренно был максимально приближен к оригиналу, чтобы дать вам возможность почувствовать кровожадную практичность данного словаря.

make the decisions about how a country, place, company etc. is organized or what it does, англ.)

3. Действие, метод или закон, которые ограничивают количество или рост чего-либо, особенно того, что представляет опасность (*an action, method, or law that limits the amount or growth of something, especially something that is dangerous, англ.*)
4. Действие, которое предпринимается для ограничения бесконтрольного роста (*an action taken to make sure that something does not increase too much, англ.*)
5. Процесс выяснения того, является ли что-то безопасным, правильным, достоверным или находится в том состоянии, в котором должно находиться (*the process of finding out if something is safe, correct, true, or in the condition it should be, англ.*)

Исходя из приведенных выше значений слова «контроль», перед нами возникает тройственное содержание данного понятия. Во-первых, контроль — это власть над каким-либо объектом или процессом, возможность влиять на полный жизненный цикл данного объекта или развитие процесса⁵. Становятся более понятными значения некоторых терминов, в которых отражается данный смысл, например, контрольный пакет акций. Тот, кто владеет таким пакетом акций, тот и ВЛАДЕЕТ компанией. Или, другими словами, может существенно влиять на все существенные аспекты ее функционирования.

Во-вторых, контроль может использоваться для ограничения динамики каких-либо изменений. Проще говоря, контроль необходим для ограничения недопустимых отклонений или, по-другому, девиаций. С последним термином вы еще не раз столкнетесь в дальнейшем. И, наконец, мы подошли к основному значению термина «контроль» (с точки зрения практики управления) — контроль нужен для выяснения того, насколько полученные фактические результаты бизнес-процесса соответствуют ожидаемым или запланированным результатам. Данное значение не является лингвистической новацией, ведь, как известно,

⁵ В дальнейшем возможно использование как слова «процесс», так и слова «бизнес-процесс». В контексте данной книги оба этих слова взаимозаменяемы. Единственно, слово «процесс» может употребляться в более широком смысле, а слово «бизнес-процесс» — в более узком (как обозначение формально определенных действий, выполняемых внутри какой-либо организации для достижения определенной цели).

ЧТО ТАКОЕ КОНТРОЛЬ?

контроль — это одна из пяти ключевых функций менеджмента (управления). Чтобы выяснить, насколько фактические результаты бизнес-процесса отличаются от ожидаемых, нам необходимо провести сравнение или сопоставление⁶ данных результатов. Во многих случаях будут обнаружены различия между такими результатами. Такие различия и называются девиациями. Часть из них будет укладываться в некие рамки, «пределы дозволенного», что вполне естественно, потому что идеальная точность нечасто встречается в нашем мире. Но другая часть будет выходить за такие рамки, и поэтому такие девиации считаются недопустимыми — во-первых, их наличие означает, что цель бизнес-процесса не достигнута, а во-вторых, они могут способствовать появлению различных рисков⁷, препятствующих достижению целей других бизнес-процессов. После того, как найдены и определены недопустимые девиации, появляется возможность принять управленческое решение, приводящее в определенное соответствие желаемое и действительное (при этом может корректироваться как действительное, так и желаемое). Все разнообразные действия, которые могут быть классифицированы как контроль, так или иначе являются сравнением или сопоставлением того, что должно быть, с тем, что есть по факту. Например, когда технологии контролируют параметры производственного процесса, они сопоставляют фактические параметры с параметрами, например, технологических карт или нормативами технологического процесса. Когда

⁶ Оба данных слова в основном взаимозаменяемы. Однако сопоставление во многом базируется на использовании аналитических методов обработки информации (акцент на содержании, сути, например сопоставить факты), в то время как для проведения сравнения часто достаточно простого сходства по форме, внешнего сходства.

⁷ Управление рисками, или риск-менеджмент (risk management, англ.), представляет собой отдельную управленческую дисциплину. Как ни странно, но в мировой практике у данного термина не существует единого устоявшегося определения. Как вариант, предлагается использовать определение термина, приведенное в стандарте ISO 31000, — «координированные действия по управлению организацией с учетом риска». При этом под риском в данном стандарте понимается «влияние неопределенности на цели». Сам по себе стандарт ISO 31000 является самым распространенным стандартом по управлению рисками в мире.

В силу объективных причин тема управления рисками не является предметом данной книги. Однако для полноценного понимания ее материала рекомендуется иметь хотя бы общее представление о том, что такое риски, как их оценивают, как ими управляют и как управление рисками взаимосвязано с управлением организациями. Управление рисками это не квантовая физика, немного специальной литературы (даже статей), пара семинаров, немного общения с экспертами — и базовая подготовка для практического применения получена. Остальное со временем. А для начала даже пары часов в Интернете будет достаточно.

экономисты контролируют себестоимость, они сопоставляют постепенно (например, в разрезе ШПЗ, шифров производственных затрат) фактические затраты с плановыми как в целом, так и в разрезе отдельных видов продукции.

Термин «контрольная процедура» является одним из самых распространенных названий действий по контролю. Также может использоваться просто слово «контроль». Совокупности контрольных процедур формируют так называемые системы внутреннего контроля, или сокращенно СВК⁸. Основная часть данной книги посвящена именно описанию методологии создания и управления такими системами.

Вероятно, вы уже обратили внимание на то, что при проведении сравнения/сопоставления необходимо наличие не только фактических, но и соответствующих им плановых или ожидаемых данных. Отсюда следует простой вывод о том, что в отсутствие процесса планирования полноценный контроль невозможен. При этом важно, чтобы результаты такого планирования появились до начала выполнения плана в пригодной для последующего контроля форме. Также справедливо утверждение о том, что эффективность контроля напрямую зависит от адекватности и качества планирования. Другими словами, если, например, контролируется рентабельность по видам продукции, то в начале года должен появиться, условно, некий документ с перечислением видов продукции и процентами целевой рентабельности напротив каждого из них. В дальнейшем это даст четкое понимание того, на производстве каких видов продукции необходимо сосредоточиться, себестоимость каких видов продукции требует повышенного внимания и т.д.

Итак, эффективный контроль возможен только при наличии эффективной системы планирования.

Еще один важный вывод, который следует из самого понятия «контроль», заключается в том, что контроль всегда направлен на оценку результата определенных действий. Это означает, что сначала такие действия должны произойти. В этой связи несколько забавляет широкая распространенная классификация контролей — многие из вас наверняка сталкивались с такими определениями, как превентивный, предварительный, последующий, текущий, завершающий, компенсирующий

⁸ Здесь и далее термины «контроль» и «внутренний контроль» взаимозаменяемы в том случае, когда речь идет о системах внутреннего контроля (systems of internal controls, англ.).