

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 коим 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).

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 технологи 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, — «скоординированные 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 поста-тейно (например, в разрезе ШПЗ, шифров производственных затрат) фактические затраты с плановыми как в целом, так и в разрезе отдель-ных видов продукции.

Термин «контрольная процедура» является одним из самых распро-страненных названий действий по контролю. Также может использо-ваться просто слово «контроль». Совокупности контрольных процедур формируют так называемые системы внутреннего контроля, или сокра-щенно 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 пригод-ной для последующего контроля форме. Также справедливо утверждение о том, что эффективность контроля напрямую зависит от адекватности и качества планирования. Другими словами, если, например, контро-лируется 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 даль-нейшем 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 эффек-тивной системы планирования.

Еще один важный вывод, который следует из самого понятия «кон-троль», 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 широко распространенная классификация контролей — многие из вас наверняка сталкивались с такими определениями, как превентивный, предвари-тельный, последующий, текущий, завершающий, компенсирующий

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