

УДК 316.4.062

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ

Т.Н. НАШИНСКАЯ

В статье рассматривается функция контроля в организации – одной из основных функций управленческого процесса. Показана специфика контроля через его включенность в деятельность предприятия и связь с другими основными функциями управления. Отдельное внимание уделяется роли информации в реализации контроля в процессе управления: координация деятельности организации осуществляется на основе взаимодействия формальных и неформальных коммуникаций, осуществляемых на предприятии. Посредством слаженного функционирования механизма обратной связи – сердцевиной контроля – на базе постоянно функционирующих коммуникаций в организации осуществляется взаимосвязь и взаимообусловленность контроля с другими функциями управления.

**Ключевые слова:** контроль, функции управления, информация, обратная связь.

Становление и развитие рыночных отношений в свое время привело к усложнению самой структуры организаций, возникновению развернутых систем, регулирующих отношения между участниками корпоративных отношений. С передачей наемным менеджерам значительной части функций по текущему управлению организацией возникла острая потребность в создании системы контроля за деятельностью управленцев – профессиональных менеджеров.

Контроль является составной частью управления в целом. Любая организация не может нормально функционировать и развиваться без четко организованной системы контроля за реализацией как отдельных управленческих решений, так и самого управленческого процесса. Не случайно в английском языке термин «control» имеет два значения: контроль и управление, что указывает на взаимосвязанность и взаимообусловленность данных явлений – управления и контроля. Так П. Друкер раскрывает следующим образом связь и различие данных понятий: «...Если выразить основную идею этих понятий предельно сжато, то контроль – это измерение и информация, а управление – это прежде всего действие. Таким образом, целью контроля является выявление происходящего, а целью управления – обеспечение, чтобы выполняемая работа соответствовала первоначальному плану, поэтому «контроль» позволяет получить информацию, на основании которой осуществляется «управление», т.е. выполнить необходимые действия...» [5, с. 57-58].

Рассматривая контроль как функцию управления, исследователи отмечают, что в таком аспекте контроль имеет двойственную сущность. Во-первых, контроль связан со всеми другими функциями управления, он осуществляется на каждой стадии управления посредством реализации контрольных функций каждого работника на своем рабочем месте. Если такие функции управления как планирование, организация и пр. обладают особыми свойствами, выражающимися в своих задачах, то контроль обладает свойством универсальности и, пронизывая все части и элементы процесса управления, взаимосвязан со всеми остальными функциями управления. Так на стадии планирования в процессе управления контроль проявляется в планировании места, целей и задач контроля, в классифицировании экономических объектов, определении их внутренней структуры, в прогнозных расчетах процесса контроля. При осуществлении функции организации контролирующая часть состоит в определении иерархичности контролирующих органов, принципов их организации, в направлении деятельности и методов контроля. Содержание функции контроля тесно связано с функцией координации в управленческом процессе: на основе данных, полученных в результате выполнения контрольных функций, происходит организация взаимодействия всех

частей и элементов управленческого процесса. Наконец, мотивационные аспекты контроля связаны с разработкой и внедрением системы поощрения и наказания.

Во-вторых, контроль представляет собой специфическую функцию управления, которая, по сути, контролирует самое себя, свою эффективность.

Само содержание функции контроля раскрывается исследователями исходя из различных точек зрения на данное понятие и элементы системы контроля. В.В. Бурцев систему внутреннего контроля коммерческой организации рассматривает как совокупность элементов, в основном, ориентированных на обеспеченность определенными составляющими: теоретическая база (определение понятий, цели, задачи, принципы, виды контроля и пр.); нормативная база; методическое обеспечение; организационные структуры; научно-исследовательская и учебная базы; кадровое обеспечение; материально-техническое обеспечение; информационно-коммуникативная инфраструктура (информационное обеспечение и система коммуникаций) [4, с. 10]. С.О. Шохин также раскрывает систему контроля посредством перечисления совокупности элементов: субъекта (кто контролирует), объекта (кого контролируют), предмета (что контролируют), принципов и метода (методик) контроля; сбора и обработки исходных данных для проведения контроля; результатов контроля и затрат на его осуществление; субъекта, принимающего решение по результатам контроля; принятия решения по результатам контроля [13, с. 31].

В настоящее время в научной и практической литературе понятие контроля часто употребляется параллельно с понятием «контроллинг». Одни исследователи отождествляют два данных понятия [11, с. 62-67], другие ученые, наоборот, утверждают, несмотря на созвучность слов, отсутствие какой-либо связи между данными понятиями [10, с. 32]. Весьма аргументирована позиция исследователей, которые, отмечая различие контроля от контроллинга, делают акцент на том, что контроль нацелен на результаты в прошлом, фиксирует и оценивает уже свершившиеся факты в управленческом процессе, а контроллинг – гораздо шире, направлен на перспективу предприятия. Несмотря на многообразие различных подходов в рассмотрении сущности понятия контроллинга и контроля, нельзя оспорить очевидность тесной взаимосвязи таких понятий. Одна из обобщающих характеристик, обуславливающая взаимосвязь и общность данных понятий – информационная составляющая. Так Т.Б. Альгина раскрывает информационную функцию системы контроллинга как выработку контроллинговой информации для управления посредством трансформации данных (информационных потоков), поступающих в отдел контроллинга. Автор особо отмечает важность и основополагающую роль информационной составляющей: «...информационная функция, обеспечивающая весь процесс движения и развития системы контроллинга, носит изначальный характер» [1, с. 32]. В самом деле, процесс управления вполне обоснованно рассматривается учеными в качестве процесса преобразования информации. Организация, являя собой систему, обусловлена своей внутренней структурой – организационной структурой, которую часто рассматривают как «формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности» [7, с. 13]. Кроме того, по мнению Т.Г. Шешуковой и М.А. Горолилова, «организационная структура определяет формы власти и подчинения, а также каналы информационной связи внутри организации» [12, с. 62]. Соответственно, чем сложнее организационная структура, чем более изменчива экономическая среда, тем больше информации нужно для эффективного управления; тем более слаженной должна быть система внутренних коммуникаций в организации.

Итак, управлять и одновременно допускать отсутствие или минимум информации – практически невозможно. Как отмечает В.В. Бурцев, целью внутреннего контроля является «...информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений» [3, с. 16]. Таким образом, информация, полученная посредством корпоративных коммуникаций – как по формальным вертикальным и горизонтальным каналам (организационная структура), так и путем неформальных способов взаимодействия –

предоставляет возможность руководству организации осуществлять мониторинг в режиме реального времени как всей производственной и финансово-хозяйственной деятельности, так и отдельно протекающих процессов на предприятии. Не случайно исследователи, раскрывая сущность процесса контроля, отмечают его составляющие: сбор, передача и обработка информации о состоянии объекта.

Процесс контроля включает в себя также обеспечение руководящего звена организации определенным объемом количественной и качественной информации, предоставляющей возможность выявления степени выполнения управленческих решений, сильных и слабых сторон организации, динамике и векторе ее развития, благоприятных и неблагоприятных тенденциях развитиях внешних условий и т.п. Г. Минцберг, в свою очередь, представляет прямой контроль (осуществляемый по формальным каналам коммуникаций предприятия) и взаимное согласование (посредством горизонтальных неформальных коммуникаций) в качестве способов координации деятельности организаций, тем самым подчеркивая взаимообусловленность корпоративных коммуникаций (информационных потоков) и контрольной деятельности в организации [8, с. 21-23].

Одним из существенных признаков такой взаимосвязи, наделяющей коммуникации контролирующей функцией, является механизм обратной связи. На основе правильно выстроенной системы корпоративных коммуникаций контроль с помощью осуществления процесса обратной связи обеспечивает тесную связь между аппаратом управления и процессом достижения целей организации путем предоставления достоверной и своевременной информации. Сам процесс обратной связи реализуется в силу специфики самого механизма акта коммуникации, обеспечивающего такую обратную связь. В этом – основная взаимосвязь контролирующей деятельности с информационно-коммуникационной составляющей. Так Л.В. Розанова отмечает тесную связь информации и управления в целом: «Средством управления служит информация. Любое управление можно рассматривать как перевод системы в одно из возможных для нее состояний, производимый либо самой системой, либо другой системой в результате получения и передачи информации» [9, с. 25]. Действительно, любое управляющее воздействие, в какой бы форме оно производилось, можно рассматривать как информацию, передаваемую в форме целенаправленных команд. Однако при отсутствии обратной связи алгоритм управления может содержать только однозначную линейную последовательность команд. Когда обратная связь существует, алгоритм может иметь гораздо более сложную структуру и соответственно быть гораздо «умнее», «интеллектуальнее».

Функционирование механизма обратной связи в процессе контрольной деятельности играет важную роль, что и отмечается исследователями. Так А.А. Годунов прямо указывает, что «место и значение контроля определяется тем, что он является тем способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения его решения» [6, с. 53]. Аналогичного мнения придерживается и Е.А. Кочергин, отмечая, что «...такой подход, безусловно, правомерен, хотя и неполон. Механизм обратной связи составляет сердцевину контроля» [6, с. 55].

В свою очередь Ю.А. Данилевский рассматривает контроль с учетом нескольких составляющих (с обязательным включением механизма обратной связи): во-первых, как неотъемлемую часть управленческой деятельности специфического вида, во-вторых, как источник информации, обеспечивающий процесс принятия управленческих решений, в-третьих, как систему проверки фактического состояния хозяйствующего субъекта с целью подтверждения правомерности его деятельности и, в-четвертых, как механизм обратной связи, посредством которого управляющая система получает необходимую информацию о действительности состояния управляемого объекта [6, с. 56].

Итак, без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами или системами невозможно эффективное управление ими на научных принципах.

Замкнутость всех открытых организованных систем обеспечивается через контур прямой и обратной связи.

Как известно, в системе управления выделяют две подсистемы: управляющую, осуществляющую функции управления, и управляемую – объект управления. По каналам коммуникаций (посредством нисходящих коммуникаций) передается управляющая информация (управляющее воздействие); по каналу связи противоположного направления (чаще всего, вертикальным восходящим) посредством механизма обратной связи передается информация о состоянии управляемой подсистемы (о текущих значениях переменных объекта управления). Механизм управления в целом и контроля имеют сходные характеристики – содержание понятия «процесс» применим и к управлению, и к контролю. Соответственно и различные управленческие и контрольные циклы имеют общие черты. Во-первых, каждый цикл начинается с постановки целей и задач и завершается решением этих задач, достижением поставленной цели. В последующем, когда данная задача решена и цель достигнута, ставится новая задача для достижения новой цели, и цикл начинается вновь. Таким образом, каждый цикл начинается с анализа управляемого и контролируемого объекта, условий и требований к его деятельности и возможностей их выполнения.

С учетом того, что управленческий процесс представляет собой последовательно повторяющийся цикл, контроль как анализ фактического состояния в результате решения поставленной задачи является частью первой стадии следующего управленческого цикла. Другими словами, контроль включен в управленческий цикл и является не только его составной частью, но и исходной точкой новой задачи на этапе планирования и на других последующих этапах управления.

В проявлении специфической функции контроля на разных этапах управленческого процесса наиболее явно раскрывается единство, взаимодействие и взаимообусловленность функций управления. Причем необходимо отметить, что происходит такое взаимодействие и взаимообусловленность на основе функционирования именно закона обратной связи. Как справедливо отмечено У.Ю. Блиновой «...сбор информации является первичным звеном любого процесса. Без информации невозможно определить цели воздействия, оценить ситуацию, сформулировать проблему и принять решение» [2, с. 152].

Итак, для эффективного функционирования контрольной функции посредством осуществления обратной связи управляющая система получает «на выходе» данные, чтобы впоследствии оперировать ими при аналитическом процессе. Таким образом, благодаря своему свойству в обеспечении обратной связи внутренние корпоративные коммуникации являются средством для эффективного функционирования функции контроля в управленческом процессе. Посредством каналов коммуникаций в организации, характеризующихся разнонаправленностью (вертикальные восходящие/нисходящие, горизонтальные, диагональные, формальные и пр.), контроль в процессе управления на различных этапах выступает как функция управления, призванная осуществлять не только свою прямую контрольную функцию, но и систематически предоставлять и анализировать информацию о ходе решения производственных промежуточных задач, плановых заданий, оценивать перспективу в достижении намеченных целей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Альгина Т.Б. *Контроллинг в менеджменте*. СПб.: Маркет, 2010. 251 с.
2. Блинова У.Ю. Контроль в системе антикризисного менеджмента // *Аудит и финансовый контроль*. 2005. № 1. С. 148-156.
3. Бурцев В.В. *Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации*. М.: Экзамен, 2008. 238 с.
4. Бурцев В.В. Совершенствование организации системы государственного финансового контроля в Российской Федерации // *Аудит и финансовый анализ*. 2003. № 2. С. 130-138.

5. Друкер П. *Практика менеджмента* / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. 388 с.
6. Ильин А.Ю. Теоретико-правовой аспект налогового контроля // *Административное и муниципальное право*. 2008. № 5. С. 154-162.
7. Каймакова М.В. *Коммуникации в организации*. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 74 с.
8. Минцберг Г. *Структура в кулаке: создание эффективной организации* / пер. с англ. СПб.: Нордик, 2002. 512 с.
9. Розанова Л.В. *Основы кибернетики*. Омск: ОмГТУ, 2009. 287 с.
10. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. *Контроллинг: Российская практика*. М.: Финансы и статистика, 1999. 399 с.
11. Шеффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 5. С. 78-86.
12. Шешукова Т.Г., Горюлилов М.А. *Аудит: теория и практика применения международных стандартов*. М.: Финансы и статистика, 2005. 184 с.
13. Шохин С.О. *Бюджетно-финансовый контроль и аудит: Теория и практика применения в России*. М.: Финансы и статистика, 1997. 238 с.

## INFORMATION FUNCTION OF CONTROL IN THE MANAGEMENT

Nashinskaya T.N.

The article discusses the function of control within the organization - one of the main functions of the management process. The specificity of control over its involvement and communication with other key management functions is shown. Special attention is paid to the role of information in the implementation of controls in the management: coordination of activities of the organization is based on the interaction of formal and informal communication, implemented in the enterprise. Through the smooth functioning of a feedback mechanism - the core of control - on the basis of continuously operating communication in the organization out the relationship and interdependence of control with other control functions is carried.

**Keywords:** control, functions of management, information, feedback.

## REFERENCES

1. Algina T.B. *Kontrolling v menedzhmente*. SPb.: Market. 2010. 251 p. (In Russian).
2. Blinova U.J. Kontrol' v sisteme antikrizisnogo menedzhmenta. *Audit i finansovyy control*. 2005. № 1. P. 231. (In Russian).
3. Burcev V.V. *Organizacija sistemy vnutrennego kontrolja kommercheskoj organizacii*. M.: Jekzamen. 2008. 238 p. (In Russian).
4. Burcev V.V. Sovershenstvovanie organizacii sistemy gosudarstvennogo finansovogo kontrolja v Rossijskoj Federacii. *Audit i finansovyy analiz*. 2003. № 2. Pp. 130-138. (In Russian).
5. Druker P. *Praktika menedzhmenta*. M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams». 2001. 388 p. (In Russian).
6. Il'in A.Ju. Teoretiko-pravovoj aspekt nalogovogo kontrolja. *Administrativnoe i municipal'noe pravo*. 2008. № 5. Pp. 154-162. (In Russian).
7. Kajmakova M.V. *Kommunikacii v organizacii*. Ulyanovsk: UIGTU. 2008. 74 p. (In Russian).
8. Mincberg G. *Struktura v kulake: sozdanie jeffektivnoj organizaicii*. SPb. 2002. 512 p. (In Russian).
9. Rozanova L.V. *Osnovy kiberentiki*. Omsk: OmGTU. 2009. 287 p. (In Russian).
10. Utkin Je.A., Myrunjuk I.V. *Kontrolling: Rossijskaja praktika*. M.: Finansy i statistika. 1999. 399 p. (In Russian).
11. Sheffer U. Dolzhen li kontrolling vypolnjat' funkciju kontrolja? *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 2002. № 5. Pp. 78-86. (In Russian).
12. Sheshukova T.G., Gorolilov M.A. *Audit: teorija i praktika primenenija mezhdunarodnyh standartov*. M.: Finansy i statistika. 2005. 184 p. (In Russian).
13. Shohin S.O. *Bjudzhetno-finansovyy kontrol' i audit: Teorija i praktika primenenija v Rossii*. M.: Finansy i statistika. 1997. 238 p. (In Russian).

## Сведения об авторе

Нашинская Татьяна Николаевна, окончила МГТУ ГА (2010), аспирантка МГТУ ГА, автор 11 научных работ, область научных интересов – менеджмент, социальное управление, связи с общественностью.