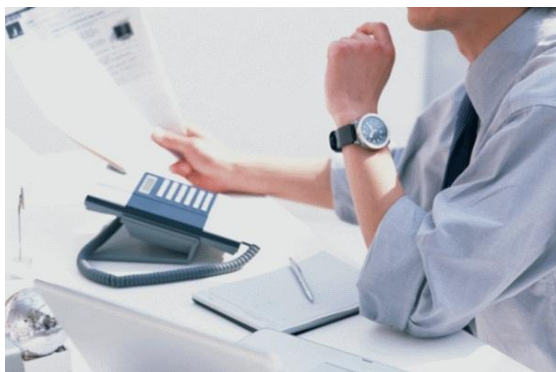


## КОНТРОЛЬ, УЧЁТ И АНАЛИЗ В РАБОТЕ АДМИНИСТРАТОРА ОФИСА



Работа менеджера по административной деятельности, равно как и администратора офиса (помощника руководителя) напрямую связаны с принятием обязательств относительно выполнения определённых задач, учётом, анализом и контролем собственных результатов и результатов своих подчинённых. Поэтому наша лекция и посвящена именно вопросам контроля учёта и анализа в деятельности администратора.

### Понятие и виды контроля

Сегодня можно встретить различные определения термина «контроль». При этом смысл его практически не меняется. Рассмотрим некоторые из них.

**Контроль** — это процесс обеспечения достижения предприятием (структурным подразделением) своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов и норм, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректирующих мер в том случае, когда полученные результаты существенно отличаются от установленных норм и стандартов.

Другими словами, **контроль** — это процесс определения, оценки и информации об отклонениях фактических значений от планируемых либо об их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, ход выполнения планов, прогнозы, развитие бизнес-процессов.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любое структурное подразделение или штатная единица, обязаны обладать способностью вовремя фиксировать собственные ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей отдела (предприятия).

**Контроль при этом, является фундаментальным элементом процесса управления. Ни один бизнес-процесс нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.**

Выделяют два типа контроля — *стратегический* (или управленческий) и *тактический* (или административный).

*Стратегический, или управленческий, контроль* направлен на решение стратегических задач и плотно связан со стратегическим планированием и управлением.

*Тактический, или административный, контроль* призван систематически анализировать обеспечение выполнения текущих задач, программ и планов.

Поскольку некоторые аспекты работы, например, менеджера по административной деятельности напрямую объединены с выполнением управленческих функций (планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами структурного подразделения), без *управленческого контроля* обойтись просто невозможно.

**Управленческий контроль** — одна из функций управления, без наличия которой не могут быть реализованы в полной мере планирование, организация, руководство и мотивация. *Планирование* должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития внешней среды. *Контроль* призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование компании и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

**Процесс контроля можно условно разделить на несколько видов, а именно:**

1. *Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала каждого вида работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях — по отношению к человеческим (анализ профессиональных компетенций, а также знаний и навыков, необходимых для выполнения определённых должностных обязанностей, отбор квалифицированного персонала), материальным, в том числе документационным (выработка стандартов работы, минимально допустимых уровней качества, проведение проверок) и финансовым ресурсам (составление бюджета структурного подразделения).

2. *Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Основывается он на измерении фактических результатов,

полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Объектом при этом являются подчиненные сотрудники.

3. *Заключительный контроль* основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели указанной системы, и характер ее работы. Несмотря на то, что заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичны работы предполагается проводить в будущем.

### **Цели внутреннего контроля**

При разработке эффективной системы внутреннего контроля, обычно преследуют определённые цели, а именно:

1. Обеспечение достоверной информацией для успешного руководства предприятием и принятием эффективных управленческих решений.

К примеру, при появлении фактов жалоб на курьеров или сотрудников Колл-центра, необходимо своевременно обеспечить руководство информацией о причинах таких жалоб для принятия управленческих решений о способах учета пожеланий клиентов и координации деятельности соответствующей службы.

2. Обеспечение сохранности документов и регистров (информационных баз) предприятия.

Материальные активы компании должны быть надёжно защищены системой контроля с целью предотвращения их случайного уничтожения или хищения. Надлежащих мер по обеспечению сохранности также требует информация, хранящаяся на компьютерных носителях.

3. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности в целях избежания произвольных затрат, а также для предотвращения неэффективного использования иных ресурсов. Случается, что затраты на выполнение задач могут превышать прибыль, полученную в результате проведения предлагаемых мероприятий.

4. Обеспечение соблюдения должностными лицами предприятия норм и правил, закрепленных во внутренних документах предприятия:

- положениях о структурных подразделениях;
- должностных и технологических инструкциях;
- приказах об учетной политике предприятия;

-приказах и распоряжениях директора (генерального директора), начальников отделов.

5. Обеспечение выполнения требований государственных законов и иных нормативно-правовых актов Украины, а также местных органов самоуправления при осуществлении финансово-хозяйственных операций.

### **Процесс контроля и выбор вариантов форм контроля**

Процесс контроля, как правило, осуществляется по следующему *алгоритму*: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. Поэтому контроль и рассматривают не только как *фиксирование отклонений*, но и как *анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития*. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного структурного подразделения.

На практике *процедура контроля* должна проходить через такие *этапы*:

1. *Определение концепции* построения процесса контроля (частные проверки или всеобъемлющая система).

2. *Определение цели проведения контроля* (принятие решения об его целесообразности, правильности и регулярности).

3. *Планирование проверки*:

а) выбор объектов контроля (показателей, результатов, личностного потенциала, и т.п.);

б) проверяемые нормы (этические, производственные, правовые);

в) методы контроля;

г) объем и средства контроля (полный, выборочный; ручной или автоматизированный);

д) сроки и продолжительность проверок;

е) последовательность проверок.

4. *Установление стандартов* (конкретных целей, прогресс в отношении которых поддается измерению).

Эти цели вырастают из процесса планирования и характеризуются наличием временных рамок, в которых должны быть выполнены работы, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Например: легко установить показатели результативности для таких величин как убытки предприятия (наличие или

отсутствие штрафов), объем продаж, стоимость канцелярских принадлежностей, так как они поддаются количественному измерению.

5. *Установление идентичности расхождений* и сопоставление достигнутых результатов с установленными нормами (стандартами). На этом этапе определяется масштаб допустимых отклонений, измерение результатов, передача информации, ее оценка. При этом только, существенные отклонения от заданных стандартов должны вызвать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Поскольку измерение результатов, позволяющих установить, соблюдение установленных норм и стандартов – это самый трудоёмкий и дорогостоящий элемент контроля, то система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

Передача и распространение информации также играет важную роль в обеспечении эффективности контроля. Необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников предприятия информацию как об установленных стандартах, так и о достигнутых результатах. Такая информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения тех, кто ответственен за соответствующий участок работы. Вместе с тем, должна быть обеспечена эффективная обратная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Важной информацией считают такую информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и важна для принятия адекватного решения.

6. *Выработка решения, определение его веса.*

7. *Документирование решения.*

8. *Проверка проверки.*

9. *Сообщение решения (устное либо письменный отчет).*

10. *Оценка решения* (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, разработка мер по устранению изъянов).

11. *Принятие необходимых корректирующих действий.* Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

1) *Ничего не предпринимать*

Если сопоставление фактических результатов с нормами и стандартами говорит о том, что запланированные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

2) *Устранить отклонения* путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данного предприятия, усовершенствование функций управления или технологических процессов.

3) *Пересмотр норм и стандартов*. Сами нормы и стандарты могут оказаться неадекватными (завышенными или заниженными), если они не основываются на фактически невыполнимых планах. Поэтому при пересмотре планов обязательно должны пересматриваться и стандарты.

### **Рекомендации для построения эффективной системы контроля**

Система контроля должна соответствовать ряду требований:

1. Контроль должен быть *всеобъемлющим*. Эта функция не может являться обязанностями лишь одного должностного лица и его подчинённых, назначенных «контролером». Каждый руководитель (в том числе и администратор офиса), независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

2. Контроль должен быть *непрерывным во времени*.

3. Контроль должен быть *экономичным*. Расходы на его проведение не должны превышать прибыли полученной в результате контроля. Чем меньше требуется контроля, тем более эффективным он является.

4. Контроль должен быть *операционным* (главным является вопрос, **что**, а не **как** контролировать).

5. Контроль необходимо сосредотачивать *на результатах* (на том, что можно численно измерить).

6. Система контроля должна быть *простой*. Избыточная сложность рождает хаос.

### **Понятие и задачи учёта**

Практика деятельности предприятий в Украине говорит о том, что для принятия адекватных управленческих решений, анализа и прогнозирования результатов все чаще используются элементы именно *управленческого учёта*, поскольку бухгалтерский и налоговый учёт не позволяют получить достаточную и оперативную информацию.

На сегодняшний день не существует единого подхода к пониманию сути управленческого учёта.

*В широком смысле* он понимается как система управления предприятием и всеми его функциями в целом, ориентированная на получение прибыли и достижение целей на рынке товаров и услуг.

В прикладном использовании **управленческий учет** – это система организации, сбора и анализа учетных данных, направленная на решение конкретных управленческих задач. В отличие от учета бухгалтерского или налогового, он ориентирован на внутренних пользователей информации.

*Главной целью такого учёта* является предоставление достоверной, оперативной, актуальной, точной и доступной в использовании информации о ходе и результатах деятельности как структурных подразделений, так и компании в целом, необходимой для планирования, управления, контроля.

#### **К основным задачам учёта относят:**

- сбор, обработку и отображение первичных данных;
- систематизацию данных с целью получения и обобщения итоговой информации;
- создание исходной информационной базы с целью планирования и осуществления контроля за выполнением планов.

Для того, чтобы внутренний учет осуществлялся стабильно и без ошибок, желательно наличие на предприятии **«Положения по отчетности и управленческому учету»**, к разработке которого часто привлекают помощника руководителя. В данном документе могут отражаться цели и задачи системы управленческого учета, базовые принципы ее построения и основные понятия. Также положение должно описывать формы первичных и отчетных документов, процедуры их подготовки и обработки, график документооборота, иерархию ответственности. Существование подобного документа позволяет избежать непонимания сотрудниками функций такого учета.

#### **Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия**

**Анализ** находится как раз посередине между контролем и планированием. Им заканчивается один цикл управления (анализ результатов) и начинается следующий (анализ исходной позиции). В практической непрерывной деятельности эти два вида анализа, как правило, объединяются.

Содержание анализа итогов хозяйственной деятельности предприятия состоит из нескольких этапов:

1. Определение цели анализа.
2. Выбор анализируемого материала.
3. Получение первого представления об объекте анализа.
4. Сбор числовых данных путем разложения итогов деятельности отдела (фирмы) по источникам (обычный итог производственной деятельности, обычный итог финансовой деятельности, внеплановый итог).
5. Исследование причин полученного результата, разработка прогноза развития на перспективу, формирование заключения.
6. Отражение результатов в форме отчетов.

Такой анализ обычно дополняется прогнозами:

- ожидаемых изменений, внесения ограничений;
- интересов определённых групп (собственников, руководства, кадров, клиентов, органов государственной власти);
- препятствий, а также SWOT-анализом (подробнее в одноимённой статье). В результате такого анализа должны быть сделаны выводы:
- по использованию возможностей;
- по предотвращению опасностей;
- по укреплению сильных сторон и их использованию;
- по усилению слабых мест, которые необходимо учесть в стратегических и годовых планах, а также о том, как реагировать на прогнозы и на ожидания собственников, руководства и т.п.

**Автор** Людмила Стрельникова,  
Практический психолог, бизнес-тренер,  
Консультант по управленческому и кадровому консалтингу  
**Источник** сайт <http://hrm.bz/stati>

**Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>**