

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Владимир Гришин *
Георгий Надарейшвили **

Данная статья о роли финансового контроля в управлении. Статья рассчитана для руководителей различного уровня, а также для широкого круга управленцев, начинающих свою карьеру в государственном (муниципальном) звене или коммерческих структурах.

В руках стратегически мыслящего управленца контроль (в широком смысле слова) становится «живым» инструментом, без которого не могут быть в полной мере реализованы остальные задачи управления государственной или коммерческой организации любого масштаба, включая планирование, непосредственное руководство и контроль их деятельности. Одной из составляющих контроля в управлении является финансовый контроль, который осуществляется как в структурах органов государственной власти и местного самоуправления, так и в коммерческих организациях.

Результаты финансового контроля позволяют выработать рациональную политику деятельности и принимать выверенные управленческие решения, обеспечивающие сбалансированное функционирование организаций любых форм собственности, эффективное расходование средств, достижение намеченных целей не только в вопросах оперативного руководства, но и в долгосрочной перспективе.

Поэтому организовать систему финансового контроля необходимо с момента образования министерства, ведомства или коммерческой организации, когда их руководитель еще только начинает пла-

нировать концепцию своей организации, определять цели и ее задачи, то есть выработать основные стратегические направления деятельности и решать текущие тактические задачи.

Финансовый контроль является неотъемлемым элементом в деятельности любой организации. Его отсутствие влечет за собой неэффективное и нерациональное использование ресурсов, что в результате приведет к потере средств (государственных и (или) коммерческих), поскольку бизнес структуры зачастую являются подрядчиками (субподрядчиками) при выполнении мероприятий государственных (муниципальных) программ. При этом, в случае государственной структуры, неэффективность выражается в ненадлежащем исполнении полномочий и реализации закрепленных функций, в частности, государственных стратегий социально-экономического развития, для коммерческих структур в снижении прибыли организации и даже потере бизнеса (банкротства).

И в том, и другом случае возрастают издержки на единицу производимой продукции или оказываемых публичных и частных услуг (государственных или коммерческих), растут расходы на содержа-

* Гришин Владимир Вадимович,

доктор экономических наук, профессор, аудитор Контрольно-счетной палаты Московской области

** Надарейшвили Георгий Валерьевич, заведующий отделом контроля за формированием и исполнением бюджета Контрольно-счетной палаты Московской области

ние, в том числе, в связи с увеличением «кадрового балласта» в штатной структуре организации. Именно поэтому широко обсуждаемый вопрос об избытке управленцев необходимо рассматривать комплексно, принимая во внимание большое количество работающих в негосударственном секторе «белых воротничков», получающих, зачастую, необоснованно высокие зарплаты и иные выплаты.

В научной и методической литературе существует множество определений финансового контроля и его классификаций. В широком смысле, финансовый контроль можно разделить на государственный и негосударственный контроль (диаграмма 1), каждый из которых, в свою очередь, делится на внутренний и внешний.

Внешний финансовый контроль осуществляется специальным органом финансового контроля. В случае государственного (муниципального) финансового контроля его осуществляет Счетная палата Российской Федерации, контрольно-счетные органы субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, образованные законодательными (представительными) органами государственной власти и законодательно наделенные соответствующими полномочиями. Негосударственный внешний финансовый контроль осуществляется независимой лицензированной аудиторской фирмой.

Внутренний государственный финансовый контроль, как правило, осуществляет либо специализированный орган, образованный, например, в исполнительной ветви государственной власти (непосредственно финансовый орган (министерство финансов) и (или) самостоятельные контрольно-ревизионные управления), либо соответствующее структурное подразделение с функцией контроля в министерстве/ведомстве и в отношении подведомственных организаций.

В случае негосударственных организаций внутренний финансовый контроль осуществляется контрольными подразделениями, созданными внутри коммерческой структуры (банка) для проведения внутривозвратного (внутрибанковского) контроля.

Фактически и внутренний и внешний финансовый контроль направлены на повышение эффективности, рациональности и результативности использования денежных средств и имущественного комплекса. Исходя из этого, необходима мето-

дологическая унификация подходов к их проведению.

При осуществлении финансового контроля используются различные методы, чаще всего ревизии или проверки. Органы внешнего финансового контроля (контрольно-счетные органы всех уровней или независимые аудиторские фирмы), кроме того, могут проводить обследования, экспертизу, мониторинг, аудит эффективности и стратегический аудит.

Конечной целью финансового контроля является оценка правомерности, эффективности, результативности, экономичности использования денежных средств, а порой и целесообразности их выделения на те или иные цели. Полученная информация является основой для принятия руководителем рационального решения в сфере управления финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Процесс осуществления финансового контроля разделяется на три стадии:

предварительный контроль, осуществляемый на стадии составления, рассмотрения и утверждения бюджетов разных уровней, смет расходов бюджетных учреждений, финансовых планов и программ и иных мероприятий, подлежащих финансированию, является, в определенном смысле, финансовой профилактикой. В коммерческом секторе ведущая роль предварительного контроля принадлежит финансовому подразделению и (или) бухгалтерии в системе внутривозвратной деятельности в виде контроля на стадии согласования и подписания первичных документов (договоров, смет, приказов и др.), связанных с расходованием денежных и материальных средств.

В данном случае основная цель предварительного финансового контроля – своевременное пресечение неправомерного, неэффективного и нерационального использования средств, путем принятия руководителем коммерческой организации стратегически верного управленческого решения, поскольку, как показывает практика, в большинстве случаев результата можно достичь при существенно меньших издержках. При этом, несомненно, важна «установка» руководства компании или учреждения, использующих общественные финансы на более рациональное хозяйствование.

Известны случаи проживания «на широкую ногу», фактически проедания, например, уставных капиталов госкорпо-

раций, ФГУПов, ГУПов, МУПов, при формировании которых использовались, в том числе, и бюджетные средства, т.е. средства налогоплательщиков.

В качестве примера предварительного контроля в государственном секторе можно привести контроль формирования бюджета субъекта Российской Федерации (бюджета муниципального образования), осуществляемый региональной контрольно-счетной палатой (контрольно-счетным органом муниципального образования) как органа внешнего государственного (муниципального) финансового контроля.

Объектом контроля в данном случае выступает проект бюджета на очередной финансовый год. В течение определенного срока, в соответствии с нормативно установленными положениями бюджетного процесса, проводится экспертиза законопроекта (муниципального правового акта) и готовится заключение, в котором содержится вывод/мнение о его соответствии/несоответствии бюджетному законодательству Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, а также о возможности его предварительного рассмотрения на заседании регионального парламента (представительного органа муниципального образования). Заключение на законопроект позволяет парламентариям получить независимую экспертную оценку основного финансового документа и увидеть его слабые и сильные стороны.

Региональный (муниципальный) контрольно-счетный орган может также высказать свои замечания и предложения по законопроекту, что позволяет депутатам при рассмотрении проекта бюджета принять эффективное управленческое решение, внести соответствующие поправки и избежать негативных последствий при непосредственном исполнении бюджета в очередном финансовом году.

Текущий (оперативный) контроль (в том числе, отдельных вопросов исполнения бюджетов и смет доходов и расходов хозяйствующих субъектов) проводится в ходе осуществления объектом контроля финансово-хозяйственной деятельности и базируется на оценке динамики фактических результатов, полученных в процессе финансового обеспечения запланированных мероприятий, направленных на достижение государственных стратегий или бизнес задач.

На государственном и муниципальном уровнях текущий (оперативный) контроль может быть осуществлен с помощью ежемесячного мониторинга отчетности, поступающей из финансового органа, налоговых органов и казначейства, а также ежеквартального анализа отчетов исполнения соответствующего бюджета главными администраторами бюджетных средств всех уровней. Результаты мониторинга оформляются в виде аналитических записок и направляются высшему должностному лицу субъекта Российской Федерации (главе муниципального образования) и в законодательный (представительный) орган (представительный орган местного самоуправления) для сведения и принятия мер реагирования в целях недопущения негативных последствий до окончания финансового года или соответствующего квартала.

При этом, в большинстве случаев, по результатам проведения мониторинга хода исполнения соответствующего бюджета в течение текущего финансового года контрольно-счетными органами отмечается, как правило, недостаточный уровень его исполнения в первом и втором кварталах. Кроме того, анализ исполнения бюджетов за 9 месяцев свидетельствует о том, что для завершения финансового года в 4 квартале порой необходимо исполнить порядка трети и более бюджетных обязательств, которые к тому же в течение года неоднократно уточняются.

Основными причинами этого, как правило, является несвоевременная разработка главными администраторами бюджетных средств нормативных правовых актов, обеспечивающих исполнение бюджета субъекта Российской Федерации (муниципального образования), а также неоправданная длительность подготовки к проведению конкурсных процедур по заключению государственных контрактов и др., что и приводит к смещению финансовой нагрузки на второе полугодие и, более всего, на четвертый квартал.

В негосударственном секторе текущий (оперативный) контроль проводится в процессе совершения производственных, хозяйственных и финансовых операций. Анализируемые при текущем контроле данные первичных документов, оперативного и бухгалтерского учета, инвентаризаций и др. позволяют:

- установить правомерность, рациональность и эффективность использова-

ния денежных средств, а в ряде случаев и необходимость произведенных расходов;

- руководителю коммерческой организации оперативно реагировать на быстроменяющиеся хозяйственные ситуации и принять эффективное управленческое решение, предотвратив, тем самым, потери и убытки.

Последующий контроль проводится после завершения отчетного периода - финансового года в целом.

В государственном (муниципальном) секторе в рамках последующего финансового контроля проверяется правомерность, результативность и эффективность расходования государственных денежных средств при исполнении бюджетов всех уровней, а также бюджетных смет министерств и ведомств и их подведомственных учреждений.

При этом анализируется отчетная документация министерства финансов (финансового органа муниципального образования), главных администраторов бюджетных средств, а также информация, которая может быть получена с помощью аналитических форм, самостоятельно разработанных контрольно-счетными органами.

В случае коммерческой организации последующий финансовый контроль осуществляется по завершении финансового года предприятием (фирмой, корпорацией).

Оценка проводится путем анализа использования в отчетном периоде материальных и финансовых ресурсов, законности совершенных финансово-хозяйственных операций на основе отчетных бухгалтерских и расходных документов и аналитических данных о достигнутых финансовых результатах. В результате определяется состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия (фирмы, корпорации) за истекший отчетный период, определяются обоснованность и рациональность принятых управленческих решений, выявляются нарушения финансовой дисциплины и даются предложения по их устранению и недопущению в будущем.

При проведении последующего финансового контроля всё большую актуальность приобретают аудит эффективности, осуществление которого позволяет определить экономичность (экономия средств, исходя из достигнутых результатов), продуктивность (соотношение затрат и полученных результатов) и результативность

(конечный социально-экономический эффект) использования финансовых и иных ресурсов, а также стратегический аудит, позволяющий оценить обеспеченность и реализуемость запланированных мероприятий.

Сравнивая фактически полученные и запланированные результаты, руководство организации любой формы собственности имеет возможность оценить, насколько реалистично были составлены планы и успешно ли они реализованы, а в ряде случаев было ли их осуществление целесообразным. Временной лаг последующего контроля не позволяет оперативно реагировать на выявленные проблемы, тем не менее, он решает важную задачу - дает руководству организации информацию, необходимую для эффективного планирования деятельности в среднесрочной перспективе.

В государственном секторе примером организации последующего финансового контроля может служить осуществление внешней проверки годового отчета об исполнении бюджета контрольно-счетным органом.

Контрольно-счетный орган субъекта Российской Федерации (муниципального образования) в результате внешней проверки должен не только дать оценку исполнения соответствующего бюджета, но и разработать рекомендации и предложения по укреплению финансовой дисциплины и повышению прозрачности формирования его доходной и исполнения расходной частей и эффективной реализации бюджетного процесса в целом.

Как показывает практика, по результатам проведения внешней проверки финансовому органу субъекта Российской Федерации (муниципального образования) в большинстве случаев предлагается усилить методологическую работу по организации и ведению бухгалтерского учета, составлению бюджетной отчетности в государственных (муниципальных) органах и учреждениях, а также осуществлять собственный контроль за эффективным исполнением бюджета.

Главным администраторам бюджетных средств рекомендуется своевременно готовить документы, необходимые для реализации закона о бюджете (муниципального правового акта), особенно в части предоставления межбюджетных трансфертов, а также не допускать образования дебиторской и кредиторской задолженностей

(особенно просроченной) и принимать исчерпывающие меры по осуществлению внутреннего финансового контроля в отношении своих подведомственных организаций.

Таким образом, последующий контроль, осуществленный контрольно-счетным органом в отношении главных администраторов бюджетных средств, несомненно, способствует качественной реализации всех этапов бюджетного процесса и принятию эффективных управленческих решений.

Достичь большего положительного эффекта позволяет сочетание последующего контроля с текущим (оперативным) и мониторингом хода исполнения бюджета, например, ежемесячным.

Внешняя проверка годового отчета об исполнении бюджета субъекта Российской Федерации прошедшего финансового года осуществляется в срок до 1 июня текущего года. Практически в это же время готовится аналитическая записка о ходе исполнения бюджета за 3 месяца, а в июле-августе - за 6 месяцев текущего года. Проект соответствующего бюджета на очередной финансовый год поступает в законодательный (представительный) орган государственной власти (представительный орган местного самоуправления), как правило, в сентябре.

Таким образом, у регионального (муниципального) контрольно-счетного органа имеется необходимая информационно-аналитическая база, позволяющая в установленные сроки подготовить объективное заключение на проект бюджета предстоящего года с учетом реальной картины полугодового исполнения бюджета текущего финансового года. Современный подход к финансовому контролю заключается в понимании того, что происходит на всех этапах финансово-хозяйственной деятельности, без чего невозможно достичь качественного и эффективного управления общественными или частными финансами.

Функционально финансовый контроль (государственный или негосударственный) на любой стадии представляет собой последовательное решение следующих задач:

сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля;

сравнение показателей исполнения с плановыми показателями, выявление от-

клонений и анализ причин этих отклонений;

разработка мероприятий, предложений, необходимых для достижения намеченных целей.

В процессе осуществления финансового контроля на всех стадиях возможно применение следующих вариантов сбора информации.

Это - использование законодательно закрепленной возможности направлять запросы объектам контроля, на которые они обязаны ответить в определенные сроки.

Помимо этого, информацию, которая отсутствует в официальной отчетности, от объектов контроля можно получить с помощью самостоятельно разработанных аналитических форм, которые приобретают особую значимость в экспертно-аналитической и контрольной деятельности.

В настоящее время применяются различные процедуры утверждения данных форм (либо правовым актом законодательного (представительного) органа власти, либо решением высшего органа исполнительной власти, высшего должностного лица субъекта Российской Федерации или главы администрации муниципального образования). Сбор информации с помощью таких форм позволяет решить несколько важных задач.

Первая. Анализ информации, представленной в аналитических формах, обеспечивает объективность оценки причин недостаточного или ненадлежащего финансирования запланированных мероприятий и их исполнения объектами контроля.

Вторая. При заполнении аналитических форм объекты контроля одновременно анализируют результаты своей работы, в результате чего образуется своеобразный «мостик» с собственным внутренним контролем. Идеальной можно считать ситуацию, при которой аналитические формы, применяемые органами внутреннего и внешнего финансового контроля, будут унифицированы.

Таким образом, использование информации из различных источников, включая самостоятельно разработанные аналитические формы, существенно расширяет горизонт возможностей контрольно-счетных органов и позволяет перейти на качественно иной уровень осуществления экспертно-аналитических и контрольных мероприятий.

Вместе с тем, как показывает практика, собранная информация о деятельности объекта контроля за один год не в полной мере показательна. Для масштабного анализа и объективной оценки деятельности любой структуры как объекта контроля необходимо изучение данных за более длительный период. В частности, при проведении контрольных мероприятий по анализу эффективности и результативности организационно-финансовой и хозяйственной деятельности объектов контроля, временной период может достигать 5-7 и даже 10 лет. При этом будет видна не только динамика стоимостных и натуральных показателей деятельности, но и полная картина достигнутых социальных и экономических результатов.

Анализ массива информации, полученной за несколько лет, позволит определить результативность принятых решений, а порой и их целесообразность. В ряде случаев с помощью социологических опросов соответствующих групп граждан возможна оценка качества выполненных работ (оказанных услуг). Подобный подход потребует иного восприятия экспертно-аналитической деятельности и оценки ее значимости при осуществлении финансового контроля.

Поэтому в целях более глубокого анализа получаемой информации и в последующем ее структурной систематизации необходимо создание специальной системы паспортизации объектов контроля (диаграмма 2).

Для государственных органов необходимо создание паспортов министерств и ведомств, содержащих организационно-штатную информацию, нормативные правовые акты, регламентирующие их полномочия, анализ финансово-хозяйственной деятельности за определенный период времени, а также информацию о деятельности подведомственных организаций. В дальнейшем на их базе создаются паспорта отраслей, в которых содержится информация, аналогичная паспорту министерства и ведомства, но сгруппированная по функциональному (отраслевому) признаку.

При составлении такого рода паспортов должны учитываться изменяющееся налоговое и бюджетное законодательство, в частности, нормативы отчисления региональных налогов, изменения межбюджетных отношений и др.

Такая практика применима и для ком-

мерческой структуры через создание, например, «паспортов» дочерних компаний, филиалов или структурных подразделений. В этих «паспортах» будут отражаться такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность), рентабельность и другие экономические и производственные показатели.

Система многоуровневых «паспортов» позволяет решить целый ряд задач:

1. собранная в «паспортах» информация позволяет в сжатые сроки провести многофакторный качественный анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля, а также подготовить предложения по ее оптимизации;

2. упростить процесс осуществления финансового контроля, поскольку еще до выхода на объект контроля у руководителя контрольного органа имеется полная информация о финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля за определенный период времени;

3. сформировать систему «паспортов», которая в своей совокупности позволит составить финансовый и организационно-экономический «паспорт субъекта Российской Федерации».

Принцип паспортизации, как составной части финансового контроля, можно рассматривать в качестве действенного рычага управления в государственном и коммерческом секторах. Наличие «паспортов» является существенным подспорьем при управлении непосредственной деятельностью хозяйствующего субъекта. На них должна основываться деятельность руководителей и должностных лиц контрольных органов всех уровней при организации их деятельности.

Эффективный финансовый контроль обладает многими характерными особенностями, которые нельзя не учитывать в управленческой деятельности. Такой контроль должен быть ориентированным на результат. Главная цель финансового контроля любого вида состоит не в том, чтобы собрать информацию и на основании различных методик и стандартов его осуществления выявить определенные проблемы, а в том, чтобы дать возможность руководителю организации любой формы собственности принять верное управленческое решение для эффективного реше-

ния поставленных задач и рационального использования средств.

Финансовый контроль должен быть регулярным и своевременным, что достигается не высокой скоростью или частотой его проведения, а за счет соблюдения временного интервала (ежемесячного, ежеквартального, ежегодного) проведения экспертно-аналитических, а на их основе планирования контрольных мероприятий.

При этом важно не нарушать производственный цикл объекта контроля и увязать планы проведения контрольных мероприятий органами внутреннего и внешнего контроля.

Финансовый контроль должен быть унифицированным. Вне зависимости от вида контроля (государственный или негосударственный), необходимо добиваться унификации аналитических форм применяемых в ходе осуществления как внутреннего, так внешнего финансового контроля. Это повышает эффективность проведения контрольных мероприятий, а также позволяет своевременно рассмотреть и проанализировать качество финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля в различных его плоскостях. И все это с целью более глубокого изучения причин неэффективного, нерационального использования финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов.

И еще: финансовый контроль должен быть экономичным. Затраты на него, как и на любую другую функцию управления, не должны быть избыточными. Оптимизация расходов на его осуществление также является одной из управленческих задач по эффективной деятельности контрольно-счетных органов.

Подводя итог, можно определить *троединую задачу*, решение которой позволит эффективно осуществлять все виды финансового контроля.

Первая. Методологическая и экспертно-аналитическая работа на основе разрабатываемых методических рекомендаций по всем видам и методам финансового контроля, в том числе стандартов осуществления контрольной и экспертно-аналитической деятельности, включающих конкретные критерии оценки эффективности и целесообразности принятых управленческих решений.

Вторая. Использование множества источников информации и применение са-

мостоятельно разработанных аналитических форм позволит не только расширить спектр данных, но и достичь углубленного и объективного изучения состояния объекта контроля.

Третья. Создание информационных баз данных (включая формирование «паспортов») и выход на новый уровень информационного взаимодействия всех субъектов бюджетных правоотношений на основе единого специального программного обеспечения.

Создание подобных информационных баз позволяет динамично развивать государственный и негосударственный финансовый контроль и в короткие сроки создавать многоуровневую систему мониторинга планирования и расходования финансовых средств организаций любой формы собственности, а также формировать условия для полномасштабной и разносторонней оценки эффективности их деятельности и достигнутых результатов в целях выработки рационального управленческого решения.

Как известно, наличие профессионального кадрового состава играет важную роль в деятельности организации любой формы хозяйствования. Обладая необходимыми финансовыми средствами, но не имея порой достаточного кадрового потенциала, организация не может реализовывать поставленные перед ней задачи. Даже хорошо подготовленный специалист, будь то государственный служащий или независимый аудитор, зачастую не может четко сформулировать цели, задачи и результаты своей контрольной деятельности, вследствие того, что она не систематизирована должным образом.

В этой связи необходима система информационного обеспечения сотрудников, включающая в себя обязательную часть, необходимую для изучения всеми (нормативные и руководящие документы, регламент деятельности, приказы, отчеты, доклады руководства, результаты предыдущих контрольных и иных мероприятий) и специализированный блок, который будет индивидуальным для каждого. Это позволит сотрудникам контрольных органов (любого типа), обладая индивидуальной системой информационного обеспечения, максимально рационально реализовывать свои полномочия в сфере финансового контроля.

Диаграмма 1

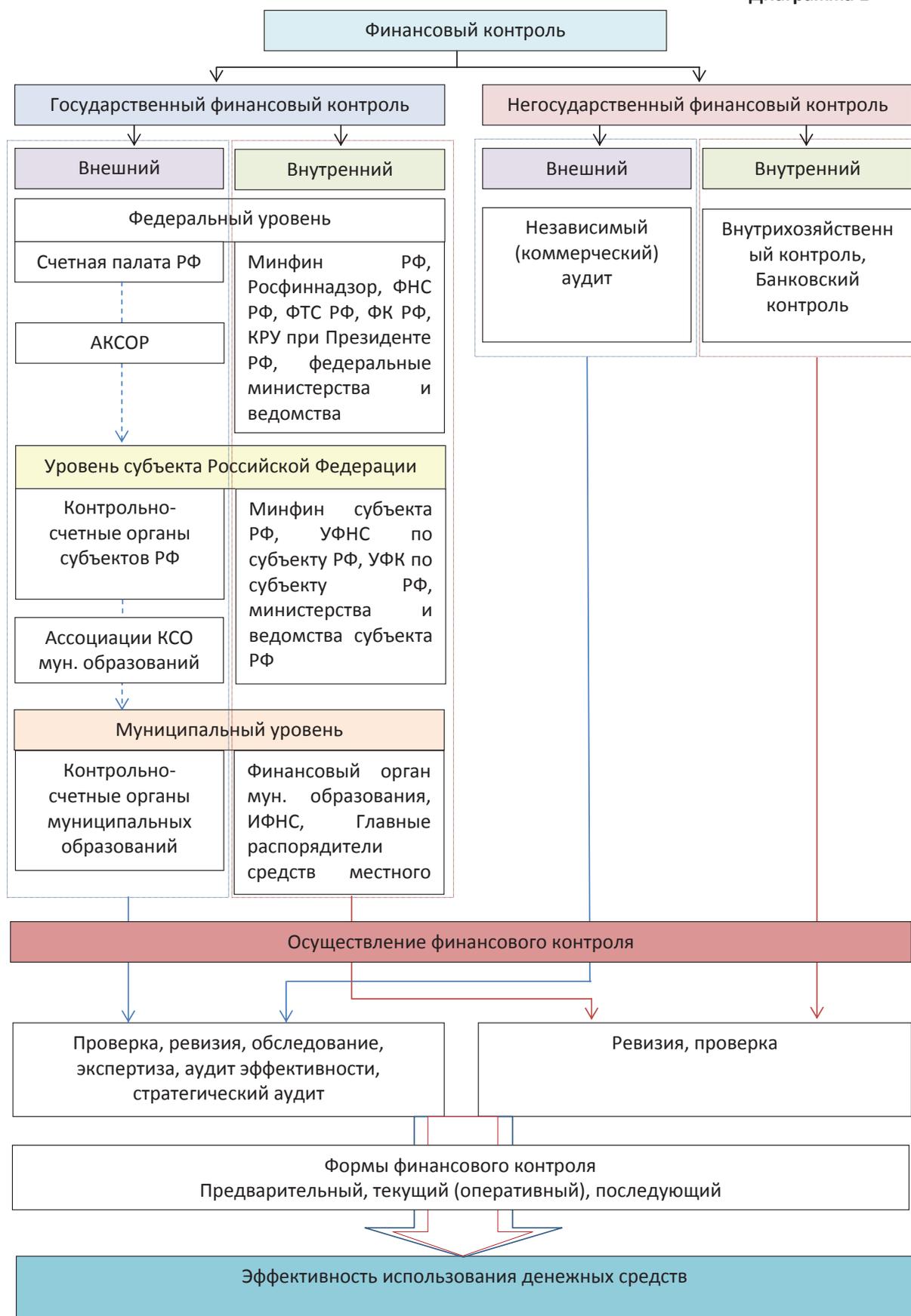


Диаграмма 2

Примерная структура паспорта объекта контроля

I уровень	II уровень	III уровень
Общие сведения об объекте контроля	Устав/Положение	
	Руководство	
	Местонахождение	
Нормативные правовые акты и иные документы, регулирующие деятельность объекта контроля	Постановления	
	Распоряжения, Приказы	
	Соглашения	
	Иные	
Структура доходов и расходов объекта контроля	Закон (правовой акт) о бюджете на соответствующий год	
	Изменения в закон (правовой акт) о бюджете	
	Перечень кодов классификации доходов, закрепленных за объектом контроля, как администратором доходов	
	Ведомственная структура расходов	
	Реестр расходных обязательств	
	Межбюджетные трансферты	Субсидии
		Субвенции
	Иные межбюджетные трансферты	
Подведомственные учреждения	Перечень учреждений	
	Положение	
	Руководство	
	Информация об объемах бюджетных ассигнований на оказание государственных услуг	
Информация об исполнении бюджета министерством (ведомством)	Оперативная информация об исполнении бюджета министерством (ведомством)	
	Заключения к аналитическим запискам по периодам	
Целевые программы	Федеральные целевые программы	
	Долгосрочные целевые программы (ДЦП)	Перечень ДЦП
	Ведомственные целевые программы	
Отчетность	Бюджетная	Постановления высшего исполнительного органа государственной власти
	Аналитические формы	Оперативная информация об исполнении ДЦП
Сведения об имуществе объекта контроля		
Результаты контрольных и экспертно-аналитических мероприятий	Акты	Представления (письма)
	Отчеты	
		Исполнение объектом контроля представлений (писем) контрольно-счетного органа

FINANCIAL CONTROL AS A TOOL FOR TAKING MANAGEMENT DECISIONS

The paper describes the role of financial control in management. The paper is meant for executives of various levels as well as for managers and administrators starting their careers in the state (municipal) or business entities.

Vladimir Grishin,
Doctor of Science (Economics), Full Professor,
Auditor, Accounting Chamber, Moscow Region;
Georgy Nadareishvili,
Head, Budget Oversight Division, Accounting
Chamber, Moscow Region

Ключевые слова: государство, управление, финансы, контроль

Keywords: state, management, finances, control.