

КОНТРОЛЛИНГ В ПЕРИОД ПЕРЕХОДА К ОБЩЕСТВУ ЗНАНИЙ

Переход от постиндустриального общества к обществу знаний сопровождается бурным процессом теоретического осмысления происходящих изменений. В сфере экономических исследований вектор научного интереса направлен на исследование особенностей знания как особого и наиболее существенного ресурса современных организаций. Сфера менеджмента ответила возникновением концепции когнитивного менеджмента, отличительной чертой которого является использование инновации в качестве ведущего механизма развития компании.

На протяжении нескольких десятилетий в развитых странах контроллинг рассматривался как неотъемлемая часть организации компании, несмотря на то, что единая точка зрения на его сущность не сформировалась до сих пор. В работах как зарубежных, так и отечественных исследователей рассматриваются различные концепции контроллинга в их историческом развитии. Автором развивается идея контроллинга, основанная на восприятии фирмы в качестве системы, понимании сути управления в системном смысле и рассмотрении менеджмента как необходимого условия для возникновения управления в

компании, как социально-экономической системе, что, в конечном итоге, и позволяет говорить о возникновении контроллинга.

Будучи явлением многогранным контроллинг принимает различные формы, каждая из которых может быть предметом особого исследования. В качестве таких форм наибольший интерес представляют контроллинг как социально-экономическое явление, контроллинг – институт и контроллинг как совокупность технологий внутрифирменного управления, обеспечивающих его реализацию на практике.

Контроллинг, независимо от того, о какой бы из его форм ни шла речь, неразрывно связан с необходимостью привлечения и использования соответствующих знаний. Таким образом, контроллинг по своей природе является выражением знаниевых (когнитивных) тенденций. В данной статье раскрываются признаки контроллинга как элемента экономики знаний и особенности контроллинга, соответствующего когнитивному (знаниевому) менеджменту.

Контроллинг как признак экономики знаний. Сущность контроллинга как социально-экономического явления обсуждается автором в ранее опубликованных работах [9], [10]. Результатом, полученным на основе этих исследований, является введение широкого и узкого определений контроллинга, а именно: контроллинг – это деятельность, сознательно организованная в соответствии с кибернетическом циклом управления (широкая трактовка), контроллинг -

менеджмент особого качества, то есть менеджмент сознательно осуществляющий управление в кибернетическом смысле этого слова (узкая трактовка).

Контроллинг как способ функционирования предприятия (фирмы, компании), который является следствием сознательной организации деятельности компании ее менеджментом в соответствии с системным пониманием сущности управления, сам по себе есть свидетельство использования знаний в процессе функционирования компании. Реализация деятельности компании в духе контроллинга, с учетом системной сущности фирмы требует от менеджмента наличия соответствующих знаний. Трансформации, происходившие в общественной и экономической жизни человечества, безусловно, оказывали и оказывают влияние на содержание менеджмента, ставя перед менеджерами все новые задачи. В менеджменте постепенно формируется понимание важности процесса управления в системном смысле этого слова, как процесса направленного на обеспечение выживания компании. Это выражается в осознании необходимости перехода от изолированного выполнения локальных управленческих процедур к связной управленческой деятельности, объединяющей в циклически повторяющуюся последовательность процессы целеполагания, планирования, исполнения, контроля, анализа и обоснования управленческих решений, образующих начало нового цикла. Выполнение

всех этих этапов и превращает менеджмент в контроллинг, что требует приложения особых интеллектуальных усилий, наличия и использования соответствующих знаний.

В теории контроллинга различают контроллинг как деятельность и контроллинг как структурное подразделение компании, как определенный институт, формирующий правила обоснования управленческих решений и иницирующий деятельность по их принятию. Различные концепции контроллинга по-разному объясняют суть взаимодействия контроллинга и менеджмента (см., например, [1]). Исторически ранние трактовки содержания контроллинга, приписывали ему чисто функциональный характер. В более поздних подходах предпринимаются попытки использовать идеи институциональных теорий фирмы. Но, ни тот, ни другой подход не позволяют объяснить механизм возникновения института контроллинга. Автором выдвигается гипотеза, согласно которой причины возникновения института контроллинга следует искать в особенностях фирмы как социально-экономической системы: постоянно возрастающая степень сложности задач, встающих перед менеджментом, приводит его к осознанию собственной ответственности за судьбу компании в условиях усиливающейся информационной нагрузки, что и вынуждает менеджмент расширять знаниевую платформу при принятии управленческих решений. Слово «ответственность» в данном контексте имеет не юридическое и даже не экономическое значение. Оно

использовано для обозначения социально-эмоциональной реакции менеджмента на происходящие изменения. С системной же точки зрения объяснением возникновения института контроллинга служит «закон необходимого разнообразия», суть которого может быть сформулирована следующим образом [2]: «разнообразие управляющей системы (системы управления) V_{su} должно быть больше (или по крайней мере равно) разнообразию управляемого объекта V_{ou} :

$$V_{su} > V_{ou} \text{ »}.$$

Таким образом, институт контроллинга создается институтом менеджмента с целью расширения и упрочения информационной базы принятия окончательных управленческих решений менеджерами, для повышения степени их надежности. Термин «информация» рассматривается в данном случае как «превращенная форма знания» [5]. Задачей контроллинга–института является использование уже существующей информации и превращение в информацию вновь возникающих знаний о механизмах реализации управленческого процесса.

Еще одна из названных форм контроллинга представляет собой совокупность формализованных знаний – технологий внутрифирменного управления [10], используемых при обосновании управленческих решений в совокупности с интуицией менеджеров. В терминологии

знаниевой теории фирмы этому соответствуют понятия явных и неявных знаний.

Контроллинг как элемент интеллектуального капитала компании. Помимо чисто теоретических, посвященных изучению того, что представляет собой знание, каковы механизмы и условия его формирования и использования, существуют исследования более практической направленности. Основная из задач заключается в стремлении проследить влияние знаний, как ресурсов особого вида, на результаты деятельности компании. В центре внимания подобных исследований находится такая категория, как интеллектуальный капитал, представляющий собой совокупность интеллектуальных ресурсов, а также выяснение его участия в формировании ценности, создаваемой фирмой. Согласно классификации интеллектуальных ресурсов, разработанной Й. Руусом, С. Пайком и Л. Фернстрёмом [7] интеллектуальный капитал включает такие виды интеллектуальных ресурсов как отношенческие, организационные и человеческие ресурсы, которые могут иметь как материальное, так и нематериальное выражение.

При значительном интересе к проблемам сути, оценки и управления интеллектуальным капиталом компании вопрос особенностей контроллинга, как элемента интеллектуального капитала, до настоящего времени, к сожалению, не обсуждался. Вместе с тем внимательное изучение содержания основных компонентов интеллектуального капитала

компания позволяет утверждать, что контроллинг является его неотъемлемой частью. Действительно, в рамках человеческого капитала контроллинг обнаруживает себя в таких элементах, как знания (в данном случае знания о механизмах реализации управленческого процесса) взаимодействие, способность решать проблемы, и т.д. Как совокупность технологий внутрифирменного управления, представляя собой формализованные знания, контроллинг является элементом организационного капитала (документированные системы, документированные процессы, системы управления результатами деятельности и т.п.). Определенные сомнения относительно присутствия контроллинга может вызывать блок отношенческих ресурсов, но, учитывая, что косвенно контроллинг оказывает влияние на репутацию фирмы, а, иницируя и контролируя управленческий процесс, обеспечивает формирование и поддержание внутрифирменных отношений между различными группами участников этого процесса, можно утверждать, что контроллинг является частью и данного элемента интеллектуального капитала. Таким образом, контроллинг, пронизывая всю совокупность интеллектуальных ресурсов, является синтетическим интеллектуальным ресурсом компании. В связи с этим встает проблема оценки контроллинга как элемента интеллектуального капитала.

Оценка ресурсов имеет конечной целью выявление их влияния на ценность, создаваемую компанией для клиентов. При измерении ценности

такого ресурса, как контроллинг, необходимо учитывать следующие обстоятельства: как синтетический интеллектуальный ресурс при создании компанией ценности для внешних клиентов он оказывает влияние посредством своих элементов, вместе с тем, контроллинг создает ценность для менеджмента компании, то есть менеджмент играет по отношению к контроллингу роль клиента. Ценность, ожидаемая клиентом, как известно, представляет собой разность между «достоянием» (полным набором выгод) и «жертвой» (издержки). В связи с этим предлагается следующий алгоритм расчета ценности контроллинга для менеджмента компании. Расчет «жертвы» (O_k) построен на основе определения упущенной вследствие проведения на предприятии контроллинговой деятельности прибыли, то есть в самом общем виде

$$O_k = f(Z_k) = \alpha \cdot Z_k,$$

где Z_k – затраты на содержание отдела контроллинга, α – норма прибыли на вложенный капитал. Такой подход к оценке «жертвы» менеджмента обусловлен тем, что оценка работы самого менеджмента, как правило, осуществляется (прямо или косвенно) путем выявления его влияния на прибыль компании. В качестве оценки «достояния», очевидно, следует рассматривать управленческую прибыль (G_y), то есть прибыль, представляющую собой в общем виде разницу между выручкой и издержками компании:

$$G_y = B - I = B - (I_{ned} - I_{под} - I_{пнд} - I_d),$$

где B – выручка, I – издержки, I_{ned} – издержки переменные, денежные, $I_{под}$ – издержки постоянные, денежные, $I_{подн}$ – издержки постоянные не денежные, I_d – издержки дополнительные, содержащие, в частности, минимальный доход на вложенный капитал, удовлетворяющий собственника.

Тогда, ценность контроллинга для менеджмента компании ($Ц_k$) может быть рассчитана, как разность между «достоянием» и «жертвой», то есть:

$$Ц_k = G_y - O_k = G_y - \alpha \cdot Z_k .$$

Разумеется, управленческая прибыль G_y является результатом усилий как контроллинга, так и менеджмента, поэтому полезно было бы разделить ее на две части: $G_{ум}$ – прибыль «заработанная» менеджментом и $G_{ук}$ – прибыль «заработанная» контроллингом, и провести расчет ценности путем сравнения оценки «жертвы» с прибылью, «заработанной» контроллингом, то есть рассчитывать ценность следующим образом:

$$Ц_k = G_{ук} - O_k .$$

Разделение управленческой прибыли на составляющие является, разумеется, не простой задачей. Но, для ее решения могут быть предложены различные подходы, например, разделить G_y на две части пропорционально размерам фондов заработной платы менеджмента и отдела контроллинга, или путем определения долей управленческих решений, принятых менеджментом без участия контроллеров и принятых

совместно (тогда $G_{ук} = d_{км} \cdot G_y$, где $d_{км}$ – доля решений, принятых менеджментом при участии контроллеров), или экспертным путем.

Контроллинг и когнитивный менеджмент. Когнитивным называют менеджмент, нацеленный на создание конкурентного преимущества компании путем овладения новым знанием. В исследовании особенностей когнитивного менеджмента, проведенном Г.И. Петровой и Ю.М. Стаховской [5], выявлены такие характерные для когнитивного менеджмента особенности управленческой деятельности, как: переход к разработке краткосрочных стратегий поведения, превращение риска в фундаментальную категорию, базирование процесса управления не на «централизованном администрировании, а на развитой менеджеральной структуре», широкий доступ людей к накопленным знаниям, использование новых методологий для решения сложных задач, формирование такого организационного качества как «способность к непрерывному обучению» и, как наиболее существенный момент, предопределяющий все ранее названные отличительные черты, - использование инновации в качестве механизма преодоления инерционности и стереотипности поведения фирмы в условиях нестабильности, как отличительной черты современного «информационного общества».

Изменения, происходящие с менеджментом естественным образом должны найти свое отражение и в контроллинге, во всех формах его

проявления. При рассмотрении контроллинга как реализации управленческого цикла, возникает вопрос, не происходят ли изменения в структуре управленческого цикла. В середине XX-го века (наряду с весьма разнообразным толкованием содержания управления в узком, чисто менеджеральном смысле) трактовка процесса управления в менеджменте приняла форму концепции управленческого контроля, как цикла, представляющего собой единство планирования и контроля. В настоящее время высказываются различные точки зрения относительно сущности управления. Так, например, Г. Кокинз [3] делает акцент на процессы исполнения, то есть рассматривает в качестве процесса управления связку «планирование - исполнение». В концепции когнитивного менеджмента, основное упор сделан на сферу тактической деятельности [5]. Автором в работе [11], была высказана гипотеза о том, что растет удельный вес аналитической составляющей процесса управления. Но, как бы ни расставлялись акценты, очевидно, что в современных условиях «информационного хаоса» [5] потребность в использовании механизмов самосохранения только усиливается, следовательно, потребность в контроллинге растет.

Изменения, происходящие в организации работы и структуре института контроллинга, обнаружили себя уже достаточно давно. Представители континентальной экономической школы [4] в качестве причин формирования «нового контроллинга» называют преобразования,

происходящие в конкурентной среде, инновационный потенциал информационной и коммуникационной техники, изменение общественных ценностей. Изменения же, происходящие во внешней среде, вскрыли и недостатки ставшей достаточно традиционной организации: принцип централизации, на основе которого выстроены организационные структуры компаний и основан процесс управления, а также тейлористский принцип разделения труда. Ответом на происходящие изменения в конце XX-го века явилось использование в технологиях внутрифирменного управления процессного принципа, принципа ориентации на клиента и переход к самоконтроллингу, суть которого заключается в передаче менеджеру части задач, ранее выполнявшихся контроллером (например, сбор и анализ информации, анализ отклонений). Формирование когнитивного менеджмента оказывает дальнейшее «давление» на контроллинг. Все более актуальными становятся такие аспекты как необходимость учета интересов различных сторон, заинтересованных в функционировании компании, распространение сетевых структур, значение интеллектуальных ресурсов. В связи с этим возникают вопросы, связанные с организацией контроллинга, например, в интеллектуалоемких компаниях, для которых характерно возникновение интеллектуальных сетей. Проблема может быть сформулирована следующим образом: нужен ли такой организации контроллинг, если нужен, то кто может стать инициатором его внедрения.

Некоторые из вариантов решения проблемы осуществления, если не управления в полном объеме, то, по крайней мере, координации действий участников самоорганизующихся сетей, были предложены в работе Дж. Б. Куини, Ф. Андерсона, С. Финкельштейна [8, 225-242], рассматривавших в качестве таких мер делегирование временных полномочий руководителю проекта или назначение одного человека в качестве ведущего. В этой же статье обращено внимание на важность поощрения общих интересов, общих ценностей и взаимоприемлемых решений, что позволяет говорить о важности формирования ощущения целостности.

Новые реалии оказывают влияние не только на организационные аспекты контроллинга, но и предъявляют особые требования к содержанию технологий внутрифирменного управления. Можно выделить следующие задачи, стоящие на повестке дня: разработка технологий внутрифирменного управления, обусловленных, во-первых, вниманием к новым видам ресурсов, и, во-вторых, новыми условиями реализации управленческого процесса. Конкретизацию этих задач можно обнаружить, например, в концептуальной статье Д. Гарвина «Создание научающейся организации». Научающейся названа организация, «умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменять свое поведение в соответствии с новым знанием» [8, 109 - 133]. В данной статье много внимания уделено вопросам активного управления

компанией, ступившей на путь научения, предусматривающего: установление четких «правил и практик», к числу которых отнесены такие виды деятельности, как «систематическое решение проблем», «экспериментирование», «научение на прошлом опыте», «научение на чужом опыте» и «передача знаний», а также разработку методов «измерения темпов роста и уровня организационного научения». Если первое направление указанных насущных изменений требует от контроллинга разработки и поддержания схем реализации новых видов управленческой деятельности, то второе – использование новых и развитие уже известных инструментов измерения и оценки как ресурсов, так и видов деятельности. В связи с этим обращают на себя внимание аналитические подходы, получившие название «менеджмента без соглашений с заданными результатами деятельности» [6] и опирающегося на две группы принципов: 1. Расширение полномочий - ориентация на клиента, ответственность на основе создания сетей; эффективность, основанная на успехе команды по отношению к рынку; предоставление свободы принятия решений децентрализованным командам; руководство, основанное на четко сформулированных целях, ценностях и ограничениях; информация, доступная всем; 2. Обеспечение гибкости процессов при достижении результативности - постановка амбициозных целей; оценка общего успеха и вознаграждение на основе относительного улучшения; планирование как непрерывный процесс, ориентированный

на действие; контроль на основе относительных показателей результативности по отношению к другим участникам процесса; предоставление ресурсов по необходимости; динамичная, горизонтальная, максимально приближенная к рынку координация.

На основании всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Контроллинг является неотъемлемой характеристикой знаниевой экономики. Побудительные мотивы установления института контроллинга в компании следует искать в социально-экономической природе менеджмента. С системной точки зрения стремление к контроллингу объясняется проявлением закона необходимого разнообразия. Контроллинг представляет собой синтетический интеллектуальный ресурс компании. Ценность контроллинга для менеджмента может быть измерена. В условиях информационного общества потребность в контроллинге как в реализации процесса, обеспечивающего сохранение и развитие компании, усиливается в связи с повышением градуса неопределенности. Организационные формы института контроллинга в новых условиях претерпевают существенные изменения, что обусловлено усилением тенденций к децентрализации управления и образованием сетевых структур. Как совокупность технологий внутрифирменного управления контроллинг обогащается за

счет поиска инструментов, позволяющих решать задачи, порождаемые особенностями информационного общества.

Литература:

1. Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России// Контроллинг №3 (36), 2010.–с.20– 30.
2. Волкова В.Н. Теория систем: Учебное пособие/В.Н.Волкова, А.А.Денисов. – М. Высш. Шк. , 2006. – 511 с.
3. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер с англ. – М. Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
4. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Horváth&Partners; Пер с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
5. Петрова Г.И., Стаховская Ю.М. Когнитивный менеджмент – инновационная стратегия управления в информационном обществе//Вестник Томского государственного университета. Философия.Социология.Политология.2010, №2(10). – с. 101 – 115.
6. Пфлегинг Н. . Управление на основе гибких целей . / Пер. с нем. А. Друзенко. М.: Белый город, 2009. – 279 с.
7. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер с англ. Под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. - СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. - + 436 с.
8. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Т.А. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. –
9. Шляго Н.Н. К вопросу о содержании и сущности контроллинга//Научно-технические ведомости СПбГПУ №5(107), 2010. Экономические науки-с.92-97.
10. Шляго Н.Н. О понятии «глубины контроллинга»//Научно-технические ведомости СПб ГПУ №6 (112), 2010. Экономические науки, - с.30 - 36.
11. Шляго Н.Н. Проблемы и задачи контроллинга предприятий, ориентированных на инновационное развитие//Научно-технические ведомости СПб ГПУ №4 , 2011. Экономические науки, - с.203 – 208.