

ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Введение

В настоящее время при объяснении процессов функционирования современной компании особый статус приобретает инновация. Реализация инноваций требует осуществления волевых усилий. Причем, данные усилия должны осуществляться на протяжении всего жизненного цикла инновации. Известный немецкий экономист Д.Хан определяет процесс волеизъявления и реализации воли как процесс управления. Следовательно, актуальным становится вопрос о том, каким должен быть контроллинг компании, ориентированной на инновационное развитие.

Контроллинг как сознательно осуществляемый процесс управления компанией

Связь волевых усилий, управления и контроллинга может показаться на первый взгляд не вполне понятной. К контроллингу привыкли относиться как к частной функции руководства деятельностью компании. Однако есть основания считать, что такая постановка вопроса является слишком узкой, а термин «контроллинг» при этом дублирует другие понятия. Автор в своих ранее опубликованных работах [12], [13] развивает концепцию контроллинга, согласно которой он определяется как деятельность компании, сознательно организованная ее менеджментом в соответствии с закономерностями управленческого процесса. Управление при этом рассматривается с позиций системного подхода как механизм, направленный на обеспечение самосохранения системы при

помощи реализации обратной связи [11]. Наличие менеджмента, как часто думают, еще не означает и осуществления управления предприятием, то есть управления в системном смысле этого слова. Практика функционирования предприятий подтверждает, что достаточно распространено такое положение дел, когда на предприятии менеджмент есть, но сознательного управления, а, следовательно, контроллинга, нет.

Полезно вспомнить, что процесс управления применительно к предприятию обычно описывается замкнутым циклом, основные обязательные фазы которого представлены на рисунке 1.

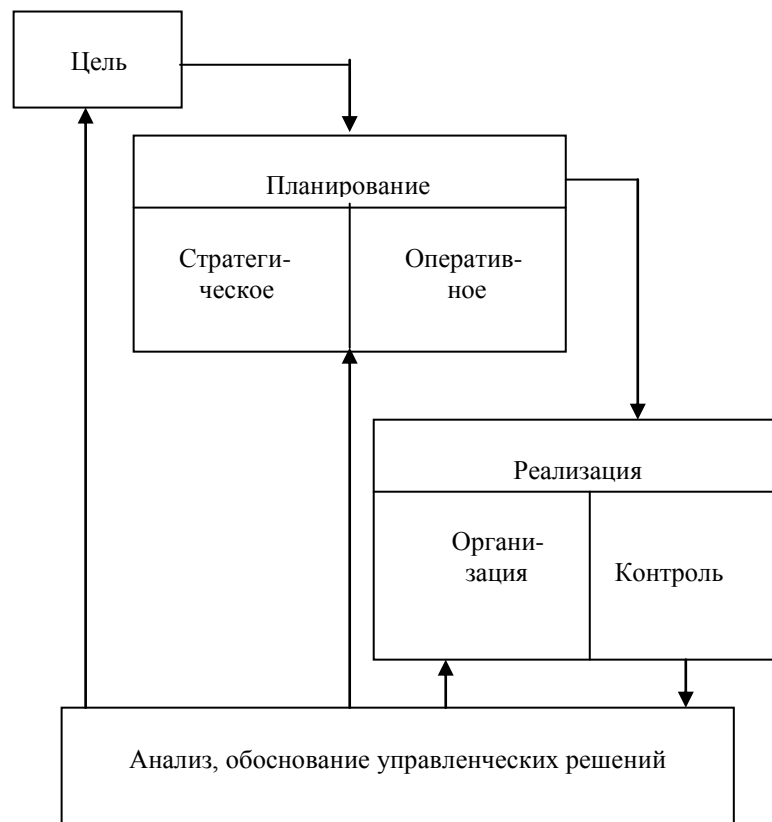


Рис.1. Схема процесса управления предприятием
(кибернетический цикл управления)

Исследования практики внутрифирменного управления, проведенные автором в 2002 – 2007 г.г. путем опросов представителей отечественного

бизнеса, выявили следующие обстоятельства [14]. Достаточно распространен фрагментарный менеджмент, для которого характерна реализация лишь отдельных элементов процесса управления, например, только планирования или только контроля. В данном случае под контролем обычно подразумевается выявление на основе данных финансовой отчетности тенденций изменения какого-либо важного с точки зрения руководства предприятия показателя. Столь же часто встречается ситуация, когда планируются и/или контролируются показатели, выбор которых осуществляется без должного обоснования, что приводит либо к дублированию данных, либо к образованию «пустот». Доминирует интерес к показателям финансовым. Экономические и социальные аспекты в большинстве случаев остаются в тени. Анализ в большинстве случаев трактуется лишь как анализ финансовой отчетности, к нему относятся как к формальной процедуре. То есть следует говорить о случайном менеджменте. Аналогичные результаты показывают и опросы, проведенные другими исследователями [6], [4]. По свидетельству Д.В. Ковалева [4] использовать методы управления современный менеджмент решается разве что в пределах «разового эксперимента».

Приведенные факты свидетельствуют о том, что менеджмент далеко не всегда реализует процесс управления в полном объеме. Контроллинг же возникает как средство преодоления данной ограниченности. Менеджмент при этом играет роль «проводника», необходимого условия для осуществления управления в системах, обладающих социальным компонентом. То есть, в определенный момент времени менеджмент компании вступает в такую фазу своего развития (приобретает новое качество), когда начинает осуществлять управленческий процесс осознанно, используя различные виды обратной связи на пользу предприятию. С этого момента уже можно говорить о наличии контроллинга. Можно утверждать, что контроллинг является

разновидностью управления, характерной для систем, обладающих социальной компонентой.

На практике контроллинг обеспечивается реализацией технологий внутрифирменного управления [13]. Содержание данных функциональных технологий определяется представлениями о механизме обеспечения успешности компании, доминирующими в тот или иной период времени. Так, например, на первом этапе становления контроллинга, то есть в эпоху так называемого оперативного контроллинга (середина XX-го века), базовой моделью обоснования управленческих решений выступала модель «объем – издержки – прибыль». Схема управленческого процесса при этом ограничивалась процессами регулирования (диспозитивного управления). На этапе стратегического контроллинга (конец XX-го века) – это комплекс идей, объясняющих роль стратегии и получивший наиболее яркое воплощение в системе сбалансированных показателей деятельности компании, а также в использовании категории «ценность». В связи с этим одна из основных обязательных фаз управленческого процесса, «планирование», стала рассматриваться более детализировано, с выделением таких видов планирования как «стратегическое» и «оперативное». В настоящее время для объяснения и прогнозирования перспектив существования компаний понятие инновации приобрело приблизительно то же значение, что понятие стратегии в конце XX-го века. В связи с этим становится насущной проблема определения места инновации в управленческом процессе.

Место инновации в управленческом процессе

Инновационность является принципом функционирования, общим в настоящее время для всех компаний, стремящихся к процветанию. Причинами этого, как известно, являются: информационная революция и

изменение роли информационно - коммуникационных технологий, глобализация экономики, развитие структуры деловых сетей и сетевых систем, возрастание роли корпоративных знаний и возможностей, формирование экономики знаний, увеличение влияния потребителя и возросший уровень его суверенитета, увеличение скорости происходящих изменений, возрастание уровня конкуренции на мировых рынках. Вследствие этого, инновация рассматривается как основная характеристика современной экономики, определяющая направление ее успешности [10].

Питеру Друкеру принадлежит высказывание: «Существует три экономические задачи, различного измерения: 1) существующий бизнес должен стать эффективным; 2) его потенциал должен быть определен и реализован; 3) его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего. Каждая задача требует особого подхода. Каждая задает свои вопросы. Каждой соответствуют свои выводы. И, тем не менее, они не делимы. Все три следует осуществить одновременно - сегодня» [2; 11]. Определив таким образом задачи управленческой деятельности, П. Друкер выявил и роль инноваций в ходе этого процесса: решение каждой из названных задач так или иначе связано с внедрением инноваций, которые определены как «конструирование и разработка чего-то нового, до сих пор неизвестного и еще не существующего, того, что создаст новую экономическую конфигурацию из старых, известных, существующих элементов» [2; 147].

Таким образом, на современном этапе понимания механизмов экономического развития инновация перестает быть лишь объектом управления и становится одновременно необходимым элементом собственно процесса управления, а, следовательно, и контроллинга.

Но, каким образом задача использования инноваций в качестве элемента управленческого процесса обеспечивается совокупностью

технологий контроллинга? Следует признать, что решение ее в настоящее время сталкивается с рядом проблем.

В современной практике контроллинга доминирует подход, основанный на выделении предметных областей, то есть подсистем контроллинга, слабо взаимодействующих между собой. Такой способ организации связей можно охарактеризовать с помощью схемы, представленной на рисунке 2. Такая конфигурация системы контроллинга

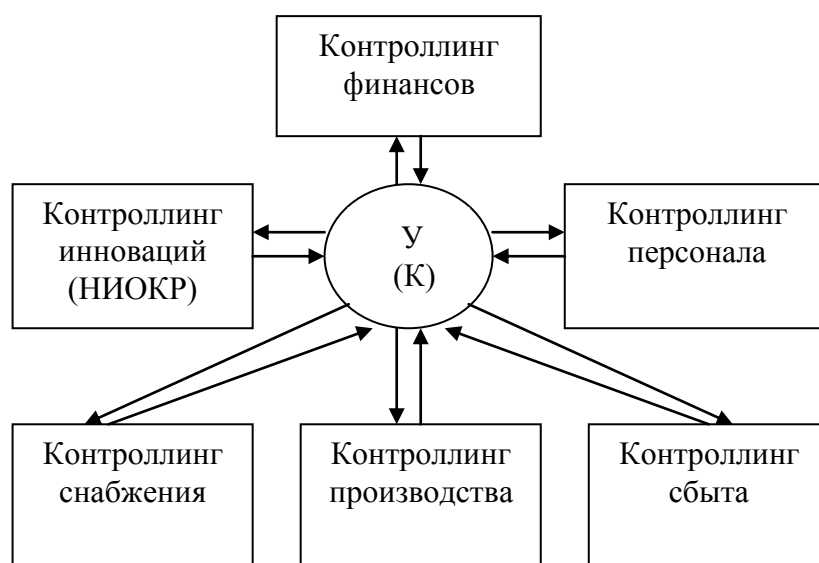


Рис 2. Контроллинг компании - выделение предметных областей (У – управление, К – контроллинг)

не позволяет рассматривать инновационность в качестве общего принципа управления. Это, по-видимому, обусловлено распространенностью подхода к контроллингу, согласно которому он выступает в качестве комплексной межфункциональной системы управления. При этом «межфункциональность» трактуется как обеспечение связи между планированием, учетом и анализом (см., например, [5]), то есть как обеспечение собственно процесса управления. Вместе с тем, согласно системному принципу процесс управления – это процесс, направленный на самосохранение системы. Стабильность же системы обеспечивается

взаимодействием частей, то есть благодаря связям, возникающим между элементами системы (см., например, [7]).

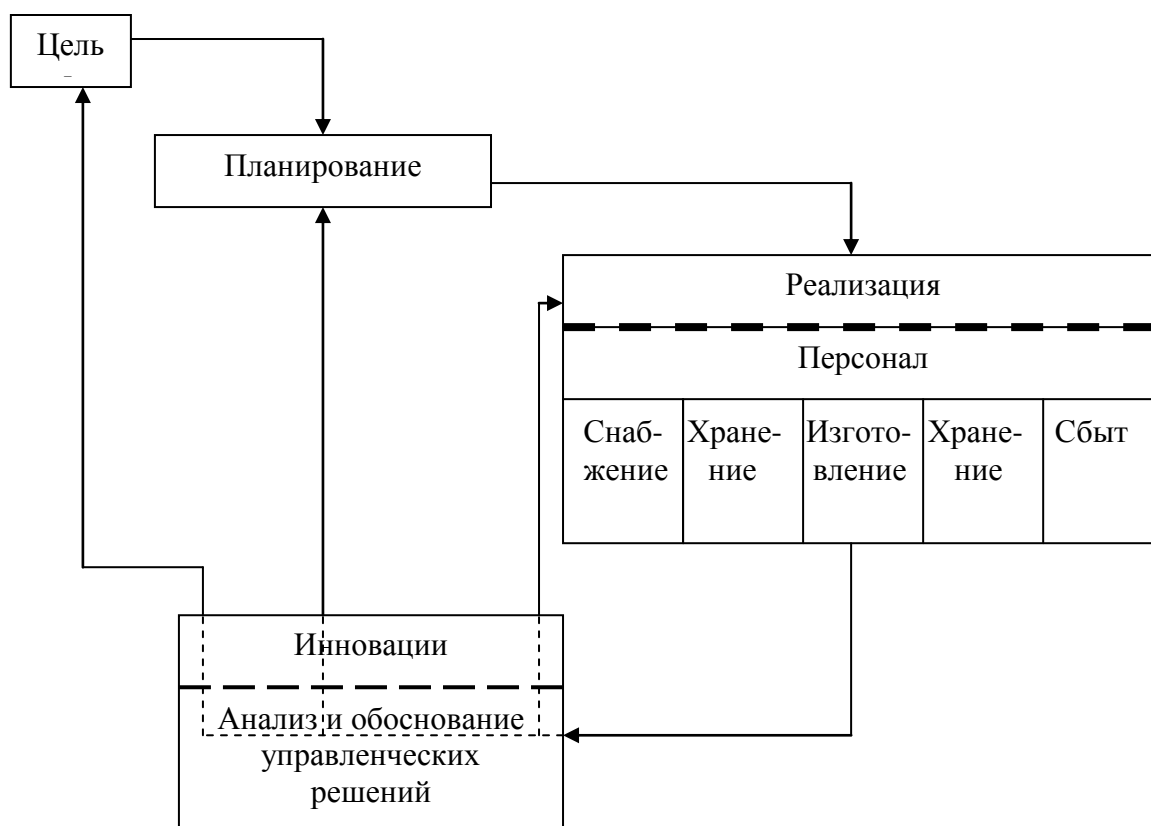


Рис.3. Схема процесса управления, основанного на принципе инновационности

Это говорит о том, что процесс управления должен обеспечивать «комплексность и межфункциональность» не только в смысле выполнения всех этапов процесса управления, но и путем установления вышеупомянутого «взаимодействия частей». Локальное освоение предметных областей контроллингом, а тем более, как это довольно часто бывает, только одной области (например, контроллинг финансов или контроллинг персонала) не позволяет реализовать системный подход. Отметим, что с подобной проблемой столкнулись еще отечественные разработчики автоматизированных систем управления (АСУП) в 70-80-е годы XX-го столетия. Уже тогда стало понятно, что повышение

эффективности управления непосредственно связано с необходимостью системного охвата областей, включаемых в сферу автоматизации.

Очевидно, что схема управленческого процесса, отражающая современный взгляд на роль инноваций в жизни компании должна выглядеть иначе. Рассматривая инновации в качестве элемента управленческого процесса, представляется целесообразным трактовать инновационную деятельность предприятия как подфункцию фазы «Анализ и обоснование управленческих решений» (см. рис.3).

Задачи контроллинга в новых условиях

Исходя из характеристики процесса управления (а, следовательно, и контроллинга), можно определить задачи, которые в первую очередь должен решать контроллинг компании, ориентированной на инновационное развитие. К их числу, очевидно, относятся:

- 1) учет процессов организации инновационной деятельности компании,
- 2) обеспечение реализации «принципа рычага»,
- 3) измерение и оценка различных видов обратной связи.

Рассмотрим содержание этих задач более подробно.

Поскольку целенаправленная инновационная деятельности для современного предприятия становится необходимостью, она рано или поздно должна быть налажена и потребует разработки соответствующих инструментов ее поддержки и измерения производительности. В этом смысле многие приемы, использованные при разработке подсистемы «контроллинг инноваций», безусловно, могут быть использованы. Однако, подчеркнем еще раз, в настоящее время инновационная деятельность рассматривается преимущественно сквозь призму проектного управления отдельными инновациями. Вместе с тем, очевидна насущная потребность

перехода на организацию систематической инновационной деятельности, что не может быть сведено лишь к управлению отдельно взятым проектом. Но, наибольшую проблему, по-видимому, представляет решение задачи по выявлению момента введения очередной инновации.

Для теоретического обоснования роли инноваций в управленческом процессе представляется перспективным обращение к теории систем, а именно к изучению закономерностей осуществимости и развития систем [1]. Теория закономерностей осуществимости систем, как известно, включает понятие эквифинальности, закон необходимого разнообразия, закономерность потенциальной эффективности; а теория закономерности развития систем - принцип историчности и закономерность самоорганизации.

Объяснением сущности данных положений системная наука занимается давно, в свое время были получены значительные результаты, исследования продолжаются и в настоящее время. Однако следует признать, что наибольшие успехи были получены в сфере разработки технических систем. Использование системного подхода в социально-экономической сфере в настоящее время развивается преимущественно в форме такой дисциплины, как «системное мышление» в рамках теории обучающихся организаций [7], [9]. Для объяснения и прогнозирования необходимости внедрения инноваций, возникающей у предприятия в определенные моменты, представляется целесообразным исследование, прежде всего, принципа историчности, закона необходимого разнообразия, закономерности потенциальной эффективности.

Далее. Одной из особенностей систем является двойственная роль связей, образующих систему. Как утверждают Дж. О'Коннор и И. Макдермотт [7], большое количество связей в системе, с одной стороны, способствует ее стабильности (устойчивости), а с другой стороны, является препятствием для осуществления изменений за счет

возникновения эффекта сопротивления переменам. Проблема устойчивости систем в настоящее время является одной из популярных тем в сфере экономико-организационных исследований функционирования социально-экономических систем разного масштаба. Понятно, что и процесс внедрения инноваций, как формы изменений, может столкнуться с необходимостью решения задачи «необходимость перемен – сопротивление переменам».

Отметим, что для разрешения подобных ситуации во избежание разрушения системы под воздействием «давления в пользу перемен» с позиций системного подхода внимание сосредоточивается на задаче выявления «критической точки» системы или, иначе говоря, на использовании «принципа рычага» (см., например, [7], [9]). Реализация его требует «понимания системы» [7; 42]. Данная проблема сложна. Именно для ее решения и необходимы знания о принципах функционирования внутренней среды системы, то есть компании.

В последнее время возрождается интерес к исследованию процессов функционирования компании путем выявления закономерностей, общих как для социальных, так и биологических систем (см., например, [8]). При этом в менеджменте проблема осуществления изменений часто трактуется как «управление изменениями» и рассматривается в качестве одного из важных признаков современного контроллинга. Понятно, что внедрение инноваций находится в русле решения этих задач.

Как известно, существуют разные типы обратной связи – усиливающая и уравнивающая [7]. Известные сторонники и «проповедники» системного подхода Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт пишут: «Усиливающая обратная связь – когда изменение состояния системы служит сигналом к усилению первоначального изменения. Иными словами, система обеспечивает большее изменение в том же направлении. Уравнивающая (балансирующая) обратная связь – когда изменение

состояния системы служит сигналом к началу движения в противоположном направлении, чтобы восстановить утраченное равновесие» [7; 53]. В качестве еще одного вида обратной связи выступает так называемая упреждающая обратная связь, которая может быть как усиливающей, так и уравнивающей.

Задача измерения и оценки обратной связи не нова. Необходимость этой деятельности была понятна изначально. С ней обычно связывают слово «контроль», то есть выявление соотношения между запланированными значениями показателей и их фактическими значениями. Но, данный прием является способом, позволяющим реализовать уравнивающую обратную связь. Другие разновидности обратной связи в контроллинге используются менее широко. Кроме того, для того, чтобы контроллинг действительно был реализован, не достаточно просто выявить наличие сигналов, поставляемых каналами обратной связи. Необходимо принять ответные решения и выполнить их. К сожалению, в современных технологиях внутрифирменного управления данный момент не рассматривается в качестве обособленного инструмента управления.

Учет обратной связи в настоящее время приобретает также новое значение, так как может быть источником инноваций. В более поздних работах П.Друкера много внимания уделено объяснению того, какую важную роль для выявления инновационных возможностей компании наряду с другими источниками инноваций играет именно обратная связь [3; 65 -209].

Обладает ли современный контроллинг достаточно широким спектром необходимых технологий для решения названных задач? Упомянувшиеся выше направления исследований, развивающихся преимущественно на западе, задают основное направление поиска практических технологий современного внутрифирменного управления.

Исследования практики отечественных предприятий, вставших на путь контроллинга, демонстрируют пока скромные результаты. Например, в перечень инструментов контроллинга, использованный для исследования практики внутрифирменного управления на отечественных предприятиях [6], было включено 53 разновидности наиболее широко известных приемов и методик, используемых в настоящее время контроллингом, начиная от «бюджетирования» и заканчивая «матрицей Бостонской консалтинговой группы (портфельный анализ)». К сожалению, в данном перечне, во-первых, практически отсутствуют какие-либо технологии, целенаправленно ориентированные на управление инновационной сферой. Исключением можно считать такой инструмент как кружки качества. Во-вторых, анализ обратной связи представлен контролем по отклонениям в рамках учета по центрам ответственности, который может рассматриваться в качестве основы реализации уравнивающей обратной связи. К числу инструментов анализа усиливающей обратной связи, по-видимому, можно отнести только анализ скидок и расчет комиссионных вознаграждений торговых представителей на базе сумм покрытия. К элементам исследования упреждающей обратной связи можно отнести бюджетирование и другие разновидности планирования при условии, что этой деятельности сопутствует анализ «что-если». В-третьих, механизм реализации «принципа рычага» не обнаружен.

Выводы

Контроллинг – деятельность компании, сознательно организованная в соответствии с закономерностями управленческого процесса. Практическая реализация контроллинга обеспечивается реализацией технологий внутрифирменного управления, содержание которых

определяется доминирующими тенденциями трактовки механизма обеспечения успешности компании.

В настоящее время в качестве базового инструмента обеспечения успешности компании рассматриваются инновации. Современное понимание механизмов экономического развития превращает инновацию из объекта управления в элемент процесса управления.

Современная практика контроллинга рассматривает инновационную деятельность все еще как достаточно изолированно функционирующую предметную область, что не позволяет реализовать системный подход в полной мере.

Задачи, которые, прежде всего, предстоит решить современному контроллингу: учет процессов организации инновационной деятельности компании, обеспечение реализации «принципа рычага», измерение и оценка различных видов обратной связи.

Учет процессов организации инновационной деятельности компании требует перехода от управления отдельно взятым проектом на организацию систематической инновационной деятельности. Важной проблемой является определения момента необходимости введения инновации.

Реализация каждой инновации в большей или меньшей степени сопряжена с проблемами преодоления сопротивления системы.

Учет обратной связи в настоящее время приобретает новое значение, так как может быть источником инноваций.

Контроль реакции на сигналы, поступающие из каналов обратной связи, не рассматривается в качестве обособленного инструмента управления.

Список литературы:

1. Волкова В.Н. Теория систем: Учебн. Пособие / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – М.: Высш. Шк., 2006. – 511 с.

2. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. - 200 с.
3. Друкер, Питер Ф. Бизнес и инновации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
4. Ковалев Д.В. Проблемы и перспективы отечественного контроллинга или неэффективность контроллера вызывается менеджером // Контроллинг. 2005. №2 (14). – с. 24 – 37.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
6. Королева Л.П. Исследование степени использования инструментов контроллинга. В экономической работе предприятий машиностроения Республики Мордовия // Контроллинг. 2006, №4 (20) – с. 3-9.
7. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт ;пер с англ. - 4-е изд. – М.:ина Паблицез, 2010. – 254 с.
8. Материалы I Международного Конгресса по контроллингу / <http://www.controlling.ru>
9. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / [Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2009. – 448 с.
10. Системы управления эффективностью бизнеса / Н.М. Абдикеев, С.Н. Брускин, Т.П. Данько и др. ; Под науч. Ред. Д.т.н., проф. Н.М. Абдикеева и О.В. Китовой. – М. ИНФРА –М, 2009. – 282 с.
11. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 742 с.
12. Шляго Н.Н. К вопросу о содержании и сущности контроллинга // Научно-технические ведомости СПб ГПУ №5 (107), 2010. Экономические науки, - с.92 -97.
13. Шляго Н.Н. О понятии «глубины контроллинга» // Научно-технические ведомости СПб ГПУ №6 (112), 2010. Экономические науки, - с.30 - 36.
14. Шляго Н.Н. Управленческий учет: рудименты прошлого в осознании настоящего. СПб.: Издательство Политехн. университета, 2007.– 160 с.