

§4.1. ИННОВАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА

INNOVATION AS A TOOL OF CONTROLLING

Аннотация

На основе системного подхода выявлена роль инновации как элемента управленческого цикла. Контроллинг определен как форма реализации управленческого цикла, присущая социально-экономическим системам. Сформулированы задачи инновационного контроллинга. Выявлено влияние социальных аспектов на архитектуру систем инновационного контроллинга

Ключевые слова

ИННОВАЦИЯ, КОНТРОЛЛИНГ, ОСНОВНОЕ КАЧЕСТВО СИСТЕМЫ

Summary

Based on the system approach innovation is shown as an element of management cycle. Controlling is defined as part of the management cycle, which is typical for socio-economic systems. Targets of innovation controlling are defined. Impact of social aspects on the framework of innovation controlling systems is discussed.

Key words

INNOVATION, CONTROLLING, BASIC QUALITY OF A SYSTEM

В исследованиях процессов функционирования современной компании особое значение придается инновациям. Инновация рассматривается в качестве

базового инструмента обеспечения успешности компании. В связи с этим актуален вопрос о том, каким образом данный инструмент участвует в решении проблем предприятия, каковы механизмы его использования для укрепления позиций компании, то есть каково место инновации в экономике и управлении предприятием. Учитывая, что понятие «управление» может трактоваться неоднозначно, в данной работе поставлена цель, определить роль инновации в реализации на предприятии управленческого процесса с системных позиций.

Отметим также, что в настоящее время формулировка «экономика и управление предприятием» постепенно вытесняется термином «контроллинг». Поскольку, как это станет понятно при последующем изложении, автор рассматривает контроллинг в качестве явления, непосредственно связанного с реализацией управленческого процесса в его системном понимании, в работе названная выше цель несколько трансформируется и приобретает следующий вид – каково место инновации в контроллинге.

Данная работа направлена на обсуждение таких проблем как, характеристика системной концепции контроллинга, определение роли инновации в контроллинге, необходимость выявления технологий

контроллинга, использующего инновацию в качестве элемента управленческого процесса.

Что такое контроллинг

Термином «контроллинг» зачастую обозначают систему «информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия» [14, 45]. За данным определением кроется достаточно привычное явление - совокупность методического, математического, программного и прочих разновидностей обеспечения процесса руководства предприятием (менеджмента). Однако есть основания утверждать, что использование новой терминологии не является просто данью моде и стремлением к заимствованию иностранных выражений. Анализ определений сути контроллинга, предложенных различными экономическими школами [19], ряд новых, появившихся за рубежом в конце XX-го – начале XXI-го веков концепций контроллинга [1], трактующих его как особую задачу или функцию управления, эволюция подходов к сущности предприятия [2.] позволяют говорить о том, что процесс осмысления данного понятия наполняется новым содержанием, смещаясь в сферу системных исследований (см., например, [10]), [12], [20]) и

связывая контроллинг с понятием управления в системном смысле.

С позиций системного подхода управление определяется как «функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, то есть совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели» [13]. С точки зрения автора контроллинг представляет собой форму управления, которую данный процесс принимает, когда речь идет о системах социально-экономической природы. Главная особенность контроллинга заключается в том, что управление осуществляется осознанно.

По-видимому, следствием именно данного обстоятельства и является встречающееся порой отождествление управления с менеджментом. Так, например, менеджменту предписывают выполнение таких функций, как планирование, организация, управление, контроль, сформулированных в свое время А. Файолем. Действительно, данный набор функций напоминает схему управленческого цикла, который обычно описывается следующим образом (см. рис. 1): постановка цели –

планирование – реализация плана – контроль – анализ и обоснование управленческих решений, приводящих к переходу на одну из предыдущих фаз процесса (реализация, планирование или целеполагание).

Но, далеко не все исследователи определяют менеджмент именно таким образом. Например, представитель континентальной экономической школы профессор Х.Ширенбек характеризует менеджмент как деятельность по принятию и реализации хозяйственных решений [17,167]. Известный американский ученый профессор Дж. У. Дункан дает менеджменту следующее определение - «это координация людских и

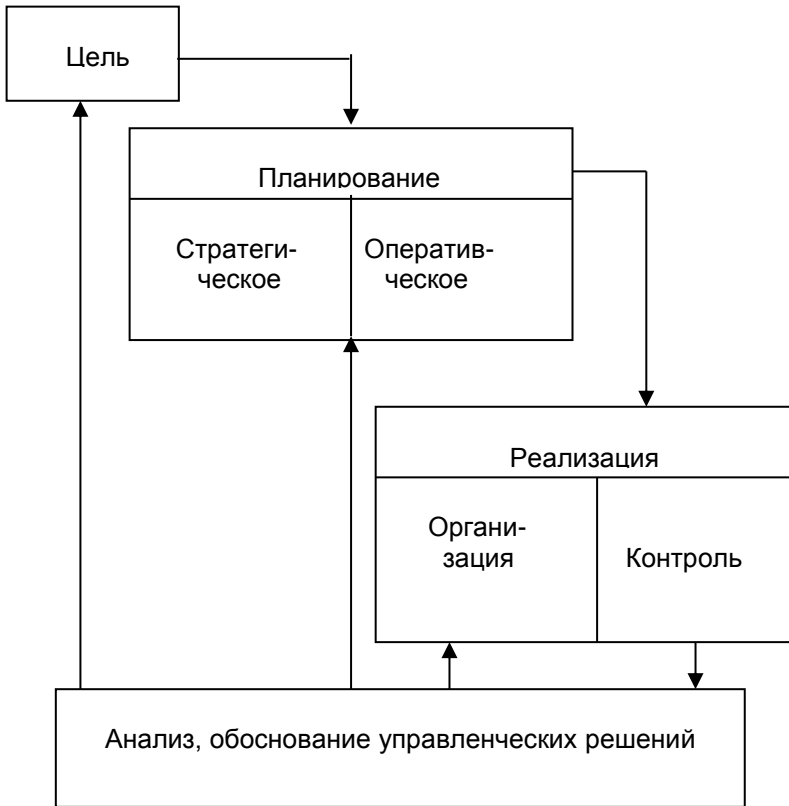


Рис.1. Схема процесса управления
(кибернетический цикл)

иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач» [4, 17]. Напомним, что А. Файоль называл управлением (в качестве элемента менеджмента) функцию, «обеспечивающую организации возможность ее работы в соответствии с намерениями. ...

В самом общем смысле управление включает попытки стимулировать действия персонала и лидеров в направлении реализации целей организации» (по [4, 81-82]).

Таким образом, «обременение» менеджмента управленческими функциями, скорее, говорит о желании теоретиков видеть менеджмент таким. Несовпадение «образов» менеджмента и управления в его системном смысле подтверждается результатами исследований практики функционирования предприятий, которые наглядно демонстрируют распространенность такого положения дел, когда на предприятии менеджмент есть, а управления нет [18].

Разумеется, менеджмент представляет собой постоянно развивающееся явление и в последнее время идея управления, в системном смысле, уже не является чуждой руководству компаний, по крайней мере, передовых. Но, реальностью при этом является также и необходимость «направления» менеджмента в русло управленческого цикла. Данную задачу и связывают с контроллингом или с его информационной основой – управленческим учетом (management accounting)¹.

¹ Отождествление контроллинга с «management accounting» (управленческим учетом) будет ошибкой. Управленческий учет это

Как известно, теория контроллинга первоначально развивалась применительно к коммерческим организациям (фирмам, компаниям). Но, в настоящее время контроллинг значительно расширил сферу своего влияния, охватив различные отрасли, как промышленного, так и непромышленного назначения, проникнув в область некоммерческих организаций, органов исполнительной власти, в управление мегаполисом, экономическими кластерами, государственно-частными партнерствами и т.п. Важно то, что для некоторых из новых областей применения контроллинга существование единого, объединяющего института менеджмента не существует. Новые формы взаимодействия², отличные от привычных иерархических схем, получают распространение и во внутренней среде организаций. Все это делает еще более отчетливой необоснованность привязки контроллинга к менеджменту и более обоснованной его непосредственную связь с управлением, как реализацией кибернетического цикла.

информационно-аналитическая основа контроллинга. Управленческий учет может быть организован и таким образом, что о возникновении контроллинга говорить будет нельзя (фрагментарный, случайный учет).

² Прежде всего, это современные формы группового взаимодействия.

Управленческий процесс и инновации

Предприятие (фирму, компанию, организацию) принято считать системой. Однако мнения о природе данной системы претерпевают существенные изменения. Долгое время предприятие рассматривалось в качестве системы сложной, но отношение к нему было таким же, как к техническим системам. Позднее компания стала рассматриваться в качестве аналога живого организма («живой системы»). Последние же десятилетия ознаменовались формированием нового подхода, в соответствии с которым предприятие рассматривается как система социо-культурная. Сравнительная характеристика данных подходов представлена в таблице 1.

В связи с произошедшими изменениями во взглядах на природу предприятия происходят изменения и в понимании сущности управленческого процесса. Долгое время управление предприятием, как и техническими системами, рассматривалось в качестве процесса

Таблица 1:

Сравнительная характеристика подходов описания природы предприятия (по [2])

| Подход | Механистическая модель | Парадигма живых | Социо-культурный |
|--------|------------------------|-----------------|------------------|
|--------|------------------------|-----------------|------------------|

| | | систем | подход |
|-------------------------|---|--|---|
| Сущность | Предприятие – инструмент, функцию которого определяет владелец | Наличие «единого разума» | Мультиразумная система |
| Цель | Прибыль (цель владельца, а не самой системы) | Наличие у системы собственной цели, которой является выживание | Совмещение интересов целеустремленных элементов друг с другом и с целым |
| Структура | Структура системы определена ее конструкцией, самостоятельно перестраиваться не может | Система в целом может изменяться, но не ее части | Элементы системы правомочны делать выбор |
| Способ функционирования | Реакция на внешние раздражения | Поддержание внутреннего динамического равновесия | Проблемой является процесс интеграции системы |
| Мера успеха | Экономическая эффективность | Рост | Развитие |
| Условия успешности | Стабильность среды | Извлечение прибыли – средство достижения цели. | Обслуживание интересов участников системы при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды |

«достижения определенной цели». Основным инструментом управления в этих условиях традиционного была «отрицательная» обратная связь³. Достаточно вспомнить, что, контроль, как одна из фаз управленческого цикла, является процессом выявления отклонения фактического значения параметра от его запланированного значения, а регулирование – процесс внесения корректировок с целью достижения запланированного результата на базе выявленных отклонений.

Но, переход к концепции «живых систем» повлек за собой смену ценностных ориентиров. При таком подходе управление в организациях (на предприятиях) ориентируется уже «на сохранение основного качества системы», иначе говоря, на обеспечение ее самосохранения, что характерно также для систем биологической природы. Кроме того возрос интерес к

³ Обратная связь – «воздействие результатов функционирования системы на характер этого функционирования» [9, 15] является одним из фундаментальных понятий теории систем, и основой процесса управления. Обычно выделяют два вида обратной связи [13, 524] – отрицательную, то есть «направленную на сохранение, стабилизацию требуемого значения параметра» и положительную, «сохраняющую тенденции происходящих в системе изменений». В [7] эти виды обратной связи названы соответственно уравнивающей и усиливающей. Кроме того, выделен также такой вид обратной связи, как упреждающая.

исследованию процессов самоорганизации социально-экономических систем, как способности «сложных систем выходить на новый уровень развития» [13, 605]. В работах исследователя теории самоорганизации В.Е. Хиценко характеристика этого процесса уточняется следующим образом: «С определенной степени сложности системы ее самоорганизацию можно отождествить со способностью моделировать среду и себя в среде, выявлять различия и уточнять границы. Равновесие в подобных системах невообразимо и, вероятно, губительно. Идет непрерывная коррекция правил поведения, осуществляемая по неким алгоритмам, которые также корректируются и т.д.» [16].

Данный подход придает особое значение положительной (усиливающей) обратной связи, которая рассматривается в качестве инструмента, обеспечивающего «возникновение системного эффекта» и переход системы на новый уровень развития. Так В.Е. Хиценко утверждает: «На некотором уровне сложности и самоорганизации система сама находит в хаосе неизбежных флуктуаций полезные для себя тенденции и накапливает их в контурах положительных обратных связей. Эти механизмы развития распространены повсеместно: усиление мутаций, накопление капитала,

межличностные отношения, международные конфликты» [15].

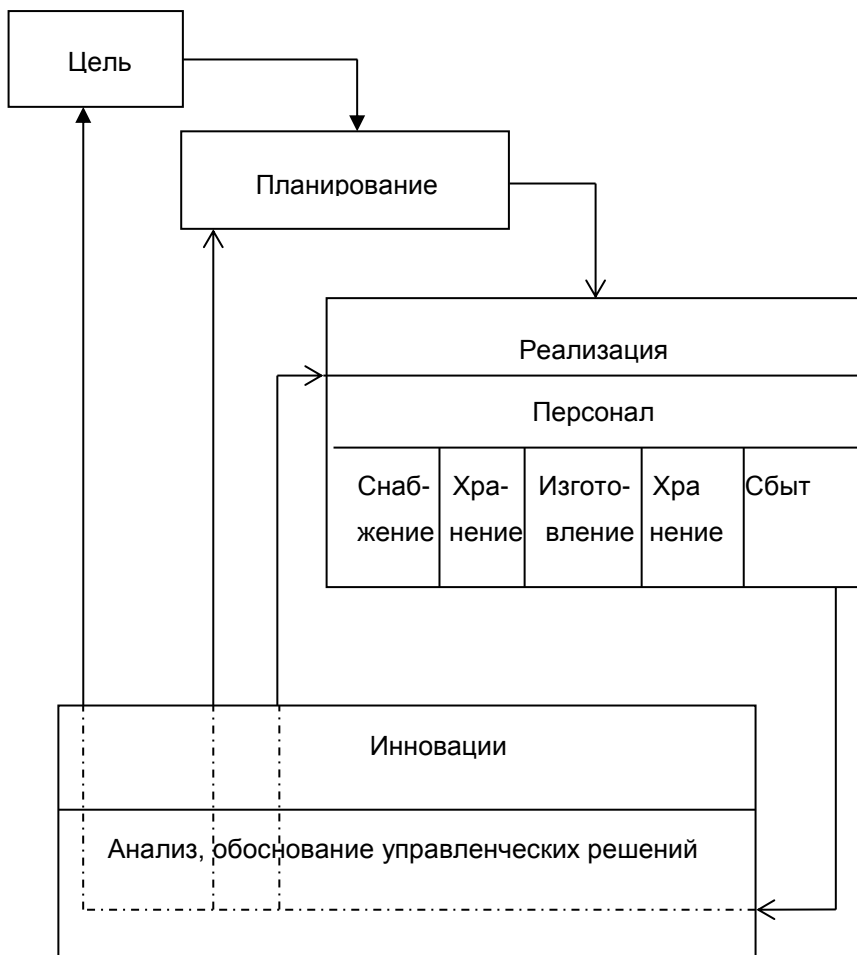


Рис.2. Схема процесса управления, основанного на принципе инновационности

Очевидно, для реализации обратных связей, обеспечивающих как «уравновешивание» системы, так и реализацию полезных тенденций, накапливающихся в «контурах положительных обратных связей» и способствующих переходу на новый уровень развития, компания должна осуществлять соответствующие изменения. Одной из возможных форм изменений является инновация, то есть «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» [3]. Следовательно, инновацию имеет смысл рассматривать как необходимый элемент процесса управления. И, если вернуться к схеме кибернетического цикла, инновационную деятельность предприятия целесообразно трактовать как подфункцию фазы «Анализ и обоснование управленческих решений» (см. рис.2).

Инновации в практике контроллинга

В современной практике контроллинга доминирует подход, основанный на выделении предметных областей. Такой способ организации связей можно охарактеризовать с помощью схемы, представленной на рисунке 3.

В связи с этим инновационная деятельность предприятия рассматривается преимущественно сквозь призму проектного управления. Очевидно, при таком подходе инновации, если и рассматриваются как инструмент перехода компании на новый уровень развития, то в достаточно ограниченной перспективе, что плохо сочетается с установкой на самосохранение компании. Кроме того, данный подход в скрытой форме предполагает реализацию только продуктовых или технологических инноваций.

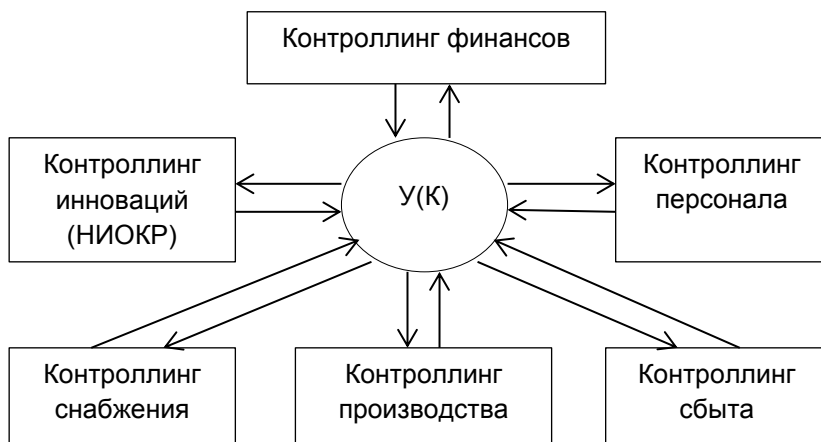


Рис 3. Контроллинг компании - выделение предметных областей (У – управление, К – контроллинг).

Сторонники такого подхода, по-видимому, опираются на хорошо известную концепцию контроллинга рассматривающую его в качестве комплексной межфункциональной системы управления. При этом «межфункциональность» трактуется как обеспечение связи между планированием, учетом и анализом (см., например, [6]), то есть как обеспечение собственно процесса управления, но по отношению лишь к отдельно взятой предметной области. Но, процесс управления должен обеспечивать «комплексность и межфункциональность» не только в смысле выполнения всех этапов процесса управления, но и путем установления «взаимодействия частей». В противном случае получаем совокупность слабо взаимодействующих между собой блоков. Локальное освоение отдельных предметных областей контроллингом, а тем более, как это довольно часто бывает, только одной области (например, контроллинг НИОКР) не позволяет реализовать системный подход⁴.

⁴ 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.

Вместе с тем, очевидна насущная потребность организации систематической инновационной деятельности, что не может быть сведено лишь к управлению отдельно взятым проектом.

Учитывая, что контроллинг представляет собой реализацию управленческого процесса осознанно, проблема использования инноваций в управлении должна ставиться как задача разработки соответствующих технологий управления. В связи с этим безусловный интерес вызывает концепция использования диагностических и интерактивных систем показателей, разработанная Ю. Вебером и У. Шеффером, на основе идеи оценки «отдачи от менеджера» Р. Саймонса. Сравнительная характеристика диагностических и интерактивных систем показателей представлена в таблице 2. Безусловным достоинством данной схемы является характеристика задач, которые должны быть поставлены перед системами контроллинга, как совокупностями технологий внутрифирменного управления, ориентированными, как на адаптационное функционирование (диагностическая система), так и на процесс развития в целях самосохранения (интерактивная система).

Таблица 2:

Сравнительная характеристика диагностической и интерактивной систем показателей (по материалам [22])

| | Диагностическая система показателей | Интерактивная система показателей |
|------------------|---|---|
| Функция системы | Стабилизирующая | Расширяющая |
| Тип обучения | Одинарный цикл обучения | Двойной цикл обучения |
| Содержание | Непрерывная адаптация к заданной рациональности и улучшение соответствующих адаптационных способностей. | Организационные исследования, которые разрешают проблему несовместимых организационных норм |
| Форма проявления | Скорость и рациональность устранения выявленных ошибок | Установление новых приоритетов и переоценка норм одновременно со связанными стратегиями и установками |

Следующим шагом, необходимым для построения системы ориентированного на инновации контроллинга, по-видимому, должна стать разработка механизма

перехода организации на новый уровень функционирования, то есть, прежде всего, определение момента введения инновации. Данная задача не проста, так как на время ввода инновации могут оказывать влияние различные факторы, среди которых одно из важных мест занимает присущая компании бизнес-модель. Понятно, например, что в случае ориентации предприятия на создание временной монополии от реализации инновации сигналы, по которым следует определять момент перехода к очередной инновации, будут одни (возрастание степени имитации инновации другими компаниями), а в случае ориентации предприятия на гибкость и эффективность - иные (скорее всего, выход на среднеотраслевой уровень эффективности). Более того, не все исследователи придерживаются той точки зрения, что доминирующую роль в процессе развития компании играет инновация. Так, например, Дж. Коллинз утверждает: «Разумеется, технологии важны, вы не можете быть технологически отсталым и преуспеть». И далее: «Великие компании используют технологии как акселератор роста, а не его причину. Ни одна из этих компаний не начала преобразования с внедрения новой технологии, хотя все они стали пионерами во внедрении какой-то технологии, если она согласовывалась с их

концепцией ведения бизнеса» [5, 209]. В связи с этим можно говорить о влиянии на «архитектуру» системы контроллинга факторов, формирующих концепцию ведения бизнеса. К числу таких факторов следует отнести «основное качество системы»⁵, то есть, напомним, идентифицируемый образ системы (в данном случае, предприятия), который может быть выражен совокупностью базовых принципов ее функционирования, среди которых особое место занимают общие корпоративные ценности⁶.

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

⁵ Содержание и роль ОКС, как фактора, в значительной степени определяющего поведение компании и, в частности, выбор стратегии рассмотрены в работе автора [21].

⁶ В настоящее время интерес к проблемам процессов, происходящих с таким элементом внутренней среды компании как ценности, растет. По мнению Н. Пфлегинга, президента Meta Management Group, соучредителя и директора сети трансформации «За рамками бюджетов» (Beyond Budgeting Transformation Network, BBTN), происходящие «революционные изменения» ценностей ведут к созданию организаций с гуманистическим, человеческим менеджментом [8, 73].

изменений за счет возникновения эффекта сопротивления переменам. Поэтому еще одной проблемой контроллинга, обусловленной внедрением инноваций, является необходимость разработки инструментария для решения задачи «необходимость перемен – сопротивление переменам». Для разрешения подобных ситуаций (во избежание разрушения системы) с позиций системного подхода внимание сосредоточивается на задаче выявления «критической точки» системы или, иначе говоря, на использовании «принципа рычага» (см., например, [7], [10]).

Заключение

Инновация как инструмент управления компанией предполагает уточнение понятия «управление», так как часто наблюдается его отождествление с понятием «менеджмент».

С позиций системного подхода управление представляет собой функцию системы, направленную на обеспечение самосохранения системы в изменяющейся среде.

Разновидность управления, присущая системам социально-экономической природы, обозначается термином «контроллинг». Основным отличительным

признаком контроллинга является осознанность управления.

Менеджмент предстает в качестве удобного носителя (исполнителя) данной функции. Но, при этом возникает потребность в существовании дополнительного института, «направляющего» менеджмент в русло управления. В настоящее время такой институт часто называют отделом контроллинга.

Процесс управления предполагает использование различных видов обратной связи. Одна из которых, направлена на достижение заданной цели, а другая позволяет осуществлять переход системы на новый уровень развития.

Инновация может быть использована как для достижения поставленной цели, так и для перехода на новый уровень. Существенно то, что в любом случае инновация является элементом процесса управления.

В современной практике контроллинга инновация предстает в качестве объекта управления, а не элемента управленческого процесса.

Задачей современного контроллинга является формирование технологий управления, использующих инновацию в качестве элемента управленческого цикла, что предполагает разработку:

- совокупности специальных показателей для осуществления адаптационной и направленной на развитие компании деятельности,
- механизма перехода организации на новый уровень функционирования, то есть, прежде всего, определение момента введения инновации,
- выявление «критической точки» системы.

Среди факторов, оказывающих влияние на выбор концепции ведения бизнеса значительную роль играют социальные аспекты внутренней среды, к числу которых относится «основное качество системы».

Список литературы:

1. Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России [Текст] // Контроллинг №3 (36), 2010 - с.20- 30.
2. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса [Текст] – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480с.
3. Друкер, Питер Ф. Бизнес и инновации [Текст]: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
4. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – с.
5. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...[Текст]/ Пер. С англ. П. Павловского. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 303 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horváth & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
7. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Текст] / 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.: Альпина Паблшерз, 2010. - 254 с.
8. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке [Текст] / Пер. с нем. А. Друзенко. М.: ООО «Белый город», 2009. - 279 с.
9. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений [Текст] - Изд. 2-е, перераб. и доп. [Текст] - М.: Логос, 2001. - 296 с.
10. Реут Д.В. Основания контроллинга: системность [Текст] // Контроллинг. Технологии управления. Журнал Объединения контроллеров. 2010, № 3 (36). - с.3 - 8.
11. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации [Текст] / [Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2009. - 448 с.
12. Талалаев А.А. Контроллинг в управлении организацией с позиций живых систем [Текст] // Контроллинг. Технологии управления, № (4) 46, 2012. - с. 16 - 22.
13. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие [Текст] / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 742 с.
14. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов [Текст] - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
15. Хиценко В.Е. Эволюционный менеджмент [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2000.
16. Хиценко В.Е. Самоорганизация: становление теории и перспективы социальных приложений [Электронный ресурс] http://nashaucheba.ru/v34120/хиценко_в.е._самоорганизация_элементы_теории_и_социальные_приложения
17. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд. [Текст], Пер. с нем. Под общ. ред. И.П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. - СПб. Питер, 2005. - 848 с.
18. Шляго Н.Н. Проблемы и задачи контроллинга предприятий, ориентированных на инновационное развитие [Текст] // Научно-технические ведомости СПбГУ. Экономические науки. №4 (127), 2011. - с. 203 по 209.
19. Шляго Н.Н. Сравнительная характеристика определений сущности контроллинга [Текст] // Материалы II Международного Конгресса по контроллингу: выпуск №2 / Под науч. Ред. С.Г. Фалько. - М: НП «Объединение контроллеров» 2012. - с. 232 - 242.
20. Шляго Н.Н. Контроллинг как реализация кибернетической идеи в социально - экономических системах [Текст] / Системный анализ в

проектировании и управлении: сб. науч. тр. XVI Междунар. науч.-практ. Конф. Ч.1. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2012. - с. 68 - 77.

21. Shlyago N.N. *Impact of the key quality of a system on the shaping of strategic methods of controlling* - St. Petersburg State Polytechnical University Journal.Economics.-2013.-№6.

22. Weber J., Schäffer U. *Auf dem Weg zu einem aktiven Kennzahlenmanagement. Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice; Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB); 53(1999).*

ШЛЯГО Наталия Никодимовна — профессор кафедры менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, кандидат экономических наук, доцент.

190008, ул. Союза Печатников, д. 16, Санкт-Петербург, Россия. Тел. (812)746-66-23. E-mail: fialkovsky@ yandex.ru, nshlyago@hse.ru

SHLYAGO, Natalia N. — National Research University - Higher School of Economics

190008, Soyuzza Petshatnikov str. 16, St. Petersburg, Russia. (812)746-66-23.

E-mail: fialkovsky@yandex.ru, nshlyago@hse.ru