

УДК 651.01

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ВНУТРЕННИЙ ФАКТОР
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

© 2011 г.

С.В. Пронина, Т.А. Нестерова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

ProSwet5@yandex.ru

Поступила в редакцию 11.08.2011

Рассматриваются особенности применения системы контроллинга в регулировании инновационных процессов, исследуются предпосылки внедрения системы контроллинга инновационных процессов. Выделяются общие моменты организационной работы по созданию системы контроллинга на успешных предприятиях, уточняются типичные проблемы предприятия как объекта контроллинга. Предлагается модель повышения эффективности функционирования системы управления с помощью контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг как подсистема управления, инструмент управления достижением конечного результата, управленческие инновации, дерево проблем предприятия.

Эффективность системы менеджмента определяется способностью своевременно принимать оптимальные управленческие решения. Создание ситуации, при которой не может быть неудачных управленческих решений, и создание механизма превращения управленческих решений в действие достигается с помощью системы контроллинга. Контроллинг¹, как подсистема управления, есть неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности предприятия, включает в себя предвидение возможных ошибок и нарушений, квалифицированное определение предела допустимых отклонений и их предотвращение. Поэтому организация системы контроллинга, как системы мер по обеспечению нормальной работы всего предприятия, становится все более и более актуальной, привлекая к себе особое внимание со стороны руководства предприятия. В данной статье предпринята попытка рассмотреть некоторые вопросы места контроллинга в регулировании инновационных процессов, происходящих на современном этапе хозяйственного развития предприятий, его роли в формировании системы управления.

Производственное предприятие представляет собой не простой организационный механизм и относится к сложным самоорганизующимся системам вероятностного типа. Абсолютно все ситуации, возникающие на них, развиваются по законам кибернетики, наиболее значимым среди которых является, по мнению авторов, закон необходимого разнообразия и быстроедействие. Действие данного закона можно объяснить теми инновационными процессами, которые наблю-

даются и набирают активность на успешно действующих предприятиях. Механизм реализации закона основан на полном отсутствии возможности функционирования организации вне действия на нее внешней и внутренней среды. Причем эти воздействия могут иметь как закономерно повторяющийся, так и случайный характер.

Чтобы сохранить целостность и возможность функционирования предприятия как единой системы, необходима работа по организации службы контроллинга, способной помочь предприятию своевременно отвечать на воздействие соответствующими противодействиями. Система должна иметь большое число разнообразных и быстродействующих программ реагирования, число которых определяется разнообразием вариантов воздействия среды на управляемую систему (предприятие). Перечисленные требования являются предпосылками внедрения системы контроллинга и ее использования в инновационных процессах на предприятии.

Проводимая работа должна обеспечить решение двух наиболее актуальных задач.

1. Формирование информационной системы, позволяющей получать недостающую информацию о взаимодействиях предприятия с внешней средой оперативно и эффективно. Решение задачи возможно через составление описи (картотеки) проблем предприятия, через формирование «дерева проблем», через проведение мониторинга системы управления. На данном этапе важнейшее значение приобретает непосредственная диагностика управленческих процессов, протекающих на предприятии, и возрастает

роль управленческого анализа и гибкого стратегического планирования.

2. Организация работы по кадровому обеспечению предлагаемых управленческих нововведений. Задача может быть решена путем усиления кадрового потенциала предприятия через профессиональную переподготовку менеджеров всех уровней управления на договорной основе с профильными учебными заведениями, через стимулирование инициативы руководителей на местах к наиболее эффективной деятельности, через кадровую ротацию.

С ростом ответственности управленческой команды за итоговые результаты предприятия роль контроллинга² начинает меняться. Он способствует созданию адекватных условий для реализации каждым членом коллектива своих личностных возможностей, активизации у работников инициативы и стремления самостоятельно решать определенные задачи, точно выполнять решения руководства. При выполнении новой роли контроллинга особенно важен совместный анализ результатов деятельности исполнителя управленческих задач, поиск причин неудач, передача имеющегося опыта. Контроллинг помогает ориентировать исполнителей на ускоренное достижение управленческого решения, т.к. именно он определяет возможности, не приведенные еще в действие, возможности по активизации в полной мере всего потенциала человеческого фактора.

С усилением значимости контроллинга в процессах оптимизации управляемой системы совершенствуются его основные функции, а именно:

- диагностика реального положения дел на предприятии,
- правильное ориентирование исполнителей на конечный результат,
- осуществление корректирующих воздействий на ход производственного процесса,
- эффективное использование передовых достижений в работе.

За индикатор качества организуемой системы контроллинга можно выбрать достигнутый предприятием результат.

Управленческие инновации, являющиеся одним из объектов внимания контроллинга³, подлежат контролю и оценке. Выделим виды контроля за реализацией управленческих решений.

1. Предварительный контроль, цель которого – уточнение формулировки задач, методов их достижения, выявление наличия необходимых условий для выполнения задания в срок. С по-

мощью него определяется оптимальный вариант реализации решения.

2. Текущий контроль, цель которого уточнение параметров достигнутого, анализ выполнения плана, корректировка задания для достижения оптимального конечного результата.

3. Последующий контроль (контроль по результатам), цель которого – использование наилучших результатов в будущем для повышения эффективности деятельности предприятия. Он позволяет активизировать скрытые ранее резервы и инициативу исполнителей решения. Результаты последующего контроля обязательно должны обсуждаться на собрании всех исполнителей решения с конкретным анализом достоинств и недостатков работы на основании точной и достоверной информации.

Контроллинг помогает вскрыть основные проблемы, возникающие в процессе управления в системах. К ним относятся:

- недостатки разработки управленческого решения (управляющая система),
- недостаточный учет изменений внешних и внутренних факторов (обеспечивающая система),
- неудовлетворительная организация исполнения решений (организующая система),
- необходимость выявления новых потенциалов, существенно повышающих результат от реализации решения.

Таким образом, на всех этапах разработки и реализации управленческого решения необходима четкая система мер по контролю за процессом исполнения решения. Анализ каждого этапа реализации поставленных задач помогает вовремя внести необходимые изменения. Именно в этом состоит определяющая роль контроллинга в эффективном менеджменте.

Ключевой вопрос системы контроллинга – определение качества и меры ответственности исполнителей управленческого решения. Если рассматривать ответственность как специфическую правовую и этическую категорию, то применительно к менеджменту особенно важен контроль за характером реализации взаимных обязанностей менеджера перед коллективом, и наоборот. Уровень ответственности должен быть адекватен предоставленным правам и взятым на себя обязанностям. Отсюда, актуальность вопроса теоретического обоснования создания и организации центров ответственности в структуре управления предприятием на сегодняшний момент стала очевидной.

Подводя итог, необходимо отметить, что решающее значение в результативности управленческих инноваций на предприятиях имеет

организация системы контроллинга, системы нового направления экономической деятельности предприятия как инструмента управления достиганием конечных результатов, которая уже стала объектом научного внимания.

Примечания

1. Контроллинг – система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия путем реализации управленческих инноваций

2. Контроллинг – новейшая концепция эффективного управления предприятием для обеспечения его долгосрочного существования на рынке, система обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления.

3. Предпосылки формирования системы контроллинга: согласование целей, управление целями и достижение целей только по цепочке «сверху вниз»; сохранение баланса интересов при совершенствовании системы управления; непрерывное информационное обеспечение работы системы по вопросам экономических взаимосвязей и резервов;

служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления.

Список литературы

1. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с. ISBN 5-279-02093-1.
2. Климов С.М., Костевят А.Н. Контроллинг: вопросы теории и практики: Уч. пособие. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2005. 64 с. ISBN 5-7320-0805-5.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с. ISBN 5-85177-039-2.
4. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М.: Генезис, 2009. 288 с. ISBN 5-85297-028-X.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. М.: Финансы и статистика, 1993. 96 с. ISBN 5-279-01026-X.
6. Петренко С.Н. Контроллинг / Уч. пособие. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2003. 328 с. ISBN 966-521-208-7.

CONTROLLING AS AN INTERNAL FACTOR OF MANAGEMENT INNOVATION EFFICIENCY

S.V. Pronina, T.A. Nesterova

The article deals with the features of the application of the controlling system in innovative process regulation. Preconditions of the introduction of controlling system of innovative processes are investigated here. Some common elements in the organizational work to set up a controlling system at the successful enterprises are listed, typical problems of an enterprise as an object of controlling are specified. The model of the increase in the efficiency of control system functioning by means of controlling is proposed.

Keywords: controlling as a management subsystem, management tool for achieving the end result, management innovations, problem tree of a company.