

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

СТУПЕНИ КОНТРОЛЛИНГА И ВОСПРОИЗВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Владимир Чугунов, к.т.н., МГТУ им. Н.Э.Баумана

Современный критерий качества менеджмента — устойчивый успех, который определяется международным стандартом как «Результат способности организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей» в условиях постоянных изменений среды. Изменение экономической системы стало причиной принципиальных изменений свойств бизнес-среды. На уровне организаций эти изменения потребовали от менеджмента большей гибкости в формировании управленческих решений.

Изменения внешней среды аккумулируются внутри организации в виде рассогласований взаимодействия подразделений. Рассогласование проявляется как недостаток ресурсов. В рассогласовании управленческой деятельности не последнюю роль играет различие профессиональной подготовки специалистов функциональных подразделений, которое выражается в различном определении границ деятельности подразделений, содержания, способов получения и использования входных и выходных данных своего и смежных подразделений.

Менеджеры в практической деятельности не ориентируются на системное представление, а находят утилитарные решения, направленные на исправление последствий рассогласований привлечением дополнительных ресурсов без изменения логики деятельности организации. Использование дополнительных ресурсов закрепляется в практике управления, но не устраняет причины. В результате рассогласования накапливаются, сохранение работоспособности достигается ценой снижения результативности и эффективности, что свидетельствует о постепенной (плавной) деградации организации, которая с течением времени приводит к ее дезинтеграции.

Дезинтеграции организации и ее деятельности противостоит воспроизводство — процесс, который захватывает собой все, что существует в деятельности, — материал, морфологию, структуры связей и функций, процессы. ... Именно процесс воспроизводства включает все это в деятельность и обеспечивает их единство и целостность в рамках деятельности.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Поскольку построение и дальнейшее усовершенствование систем планирования и контроля и информационного обеспечения организации включается в деятельность контролера, можно прямо говорить о воспроизводственной функции контроллинга.

Скепсис менеджеров в отношении системного подхода объясняется следующим.

Системный подход очень часто использовался теоретиками менеджмента для изложения логики построения и использования идеальных объектов (в нашем случае — организаций), при этом игнорировались ограничения, которые возникали в процессе реализации. Отстраненность системного представления от ограничений реализации породило «интеллектуально-нормативный профессиональный нигилизм» менеджеров, знания которых опираются на «эмпирическую схематизацию опыта».

Можно выделить два аспекта рассмотрения организации — логический — процессы преобразования идеальных объектов, составляющие описание задачи, которую решает организация. И физический — процессы, происходящие в «физической» среде, материале — специалистах и технике.

Менеджмент, реализующий логику деятельности, управляет процессами, происходящими в реальном объекте (организации), воплощенном в материале — специалистах и вычислительной технике. Процессы, возможные в материале, определяются его организованностью: вычисление необходимых для управления показателей реализуется различно на канцелярских счетах, калькуляторах и компьютерах, различной будет и организация специалистов, выполняющих расчеты.

Деятельность организации, направленная на удовлетворение потребности, существующей вне организации, определяется создавшим потребность окружением организации.

Видение деятельности организации преобразуется действиями контролера в модель деятельности, которая, в свою очередь, преобразуется в модель управления деятельностью организации — производственной и воспроизводственной.

При этом используются различные представления деятельности и соответствующие ступени контроллинга.

Контролинг нулевой ступени

Внешняя среда организации рассматривается как неограниченный источник входных потоков и неограниченный потребитель выходных потоков — все ресурсы доступны, все продукты востребованы. Компенсация возможной нестабильности производства и потребления обеспечивается буферизацией входных и выходных материальных и/или финансовых потоков.

Деятельность организации ориентирована на производство продукта и рассматривается как работа реализующего производственную функцию механизма с максимально предска-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

зуемым поведением, которое обеспечивается регламентацией действий, власти и ответственности сотрудников.

Система управления организацией рассматривается как структура подчинения, в которой разделение труда определяется неформальными соображениями, отражающими личный опыт менеджеров. Координация деятельности функциональных подразделений часто выполняется специалистами разных подразделений, формально не объединенными в какие-либо организационные единицы.

Единицей деятельности является функция. Управление организацией осуществляется через управление выполнением функций. Функциональная структура отражает специализацию организационных единиц, определенную фиксацией операций, отражающей исторически сложившееся разделение труда. Сложившиеся функциональные конструкции не допускают разложения, требуемого для построения математических моделей и применения регулярных методов управления. Использование эвристических методов, ведет к замене реальных объектов фиктивными.

Воспроизводство организации поддерживается деятельностью и затратами, подобными амортизационным, характерным для подверженного износу механизма. Распределение (через структуру бюджета) ресурсов, предназначенных для воспроизводства, по функциональным подразделениям порождает разрушительную конкуренцию. Разрушению в первую очередь подвергается координация межфункционального взаимодействия. Восстановление и поддержание координации, невозможное изнутри функциональных подразделений, потребляет незапланированные ресурсы, так как контроллинг функционально не определен и существует «в тени» учета.

Контроллинг нулевой ступени оперирует функциональным представлением организации и в первом приближении соответствует управленческому учету.

Контроллинг первой ступени

Внешняя среда представлена поставщиками ресурсов и потребителями результатов деятельности организации. Изменения внешней среды проявляются как изменения входных и выходных потоков.

Деятельность организации ориентирована на удовлетворение требований клиента и рассматривается как взаимодействие процессов. Единицей деятельности является процесс — деятельность, результат которой получается преобразованием входов в выходы. Дуализм управляемых и управляющих процессов каждому материальному процессу ставит в соответствие информационный процесс. Преобразования, выполняемые процессами, реализуются функциями системы управления.

Взаимодействие процессов — это производство и потребление данных, в котором каждый процесс получает от других процессов все необходимые ему входы, все выходы каждого про-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

цесса необходимы другим процессам и потребляются ими. Внешняя среда рассматривается как специальный процесс, который производит все входы и потребляет все выходы организации в соответствии со спецификациями.

Для каждого продукта организации определен бизнес-процесс — один или несколько взаимодействующих процессов, реализующих деятельность, необходимую и достаточную для производства продукта от получения требований заказчика до подтверждения его удовлетворенности.

Управление организацией осуществляется через управление ее процессами и их взаимодействием. Для каждого процесса определен его владелец — сотрудник, в чьей компетенции находится внесение изменений в деятельность, реализуемую процессом.

Воспроизводство организации осуществляется через воспроизводство ее процессов, для этого постоянно поддерживаются в рабочем состоянии и обеспечиваются ресурсами процессы, которые выполняют:

- определение требований к продукту и оценку удовлетворенности потребителей;
- идентификацию и оценку эффективности и результативности процессов;
- улучшение (повышение эффективности и результативности) процессов;
- исправление последствий несоответствий, выявление и устранение их причин;
- оценку компетентности и необходимости обучения сотрудников.

Контролинг первой ступени оперирует двумя уровнями представления организации — процессным и функциональным. Функциональное представление выводится из процессного и служит основой для проектирования организационной структуры и логической структуры информационно-вычислительной системы.

Контролинг второй ступени

Деятельность организации:

- направлена на развитие организационных способностей (*organizational capabilities*), позволяющих достигать устойчивого успеха и поддержание этих способностей в течение длительного времени;
- обеспечивает удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- осуществляется в организационной среде — совокупности внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на определение цели организации и выбор способов ее достижения.

Заинтересованные стороны — потребители, владельцы, партнеры, сотрудники, общество — физические и юридические лица, влияющие на деятельность организации или находящиеся под ее влиянием.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Управление организацией осуществляется через управление ее задачами.

Задача — цель с условиями ее достижения и обстоятельствами использования ее результатов — связывает существующую вне организации потребность с организацией.

Постановка задачи выводится из текста, содержащего описание исходной ситуации, порожденной неудовлетворенной потребностью, примеры ее интерпретации и анализа.

Основные компоненты постановки задачи — нормированные (допускающие объективную проверку полноты, непротиворечивости и недвусмысленности) ответы на вопросы:

- «что дано» — цель, порожденная потребностью и допустимые способы ее достижения, условия и критерии эффективности (или предпочтения) способов достижения цели;
- «что требуется» — выбрать и реализовать предпочтительный способ достижения цели и оценить результаты и последствия его применения;
- «каковы ограничения» — возможности, источники и способы получения данных кодификации основных компонентов задачи.

Реализация способа достижения цели — это построение процесса получения нужного продукта и адаптация структур организации к разработанному процессу.

Воспроизводство организации осуществляется через воспроизводство ее задач, для этого постоянно поддерживаются в рабочем состоянии и обеспечиваются ресурсами процессы, которые выполняют:

- непрерывный мониторинг и регулярный анализ среды организации, включая потребности и ожидания ее потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы или социологические факторы;
- оценку существующих возможностей организации и ее процессов;
- определение уровня компетентности сотрудников, которая может понадобиться организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- разработку и поддержание в работоспособном состоянии процессов обеспечения нововведений и постоянного совершенствования (ГОСТ Р ИСО 9004:2010).

Контролинг второй ступени оперирует тремя уровнями представления организации — задачным, процессным и функциональным. Процессное представление выводится из задачного, функциональное — из процессного.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Инновационность контроллинга

Здесь интересно отметить, что разделение контроллинга, определенное динамикой окружающей среды, так же представлено, согласно Horvath & Partners, тремя уровнями:

«На предприятиях, работающих в стабильной окружающей среде (постоянный рынок сбыта, никаких технологических изменений), задачи контроллинга ограничиваются рутинными действиями; в таких случаях о контролере говорят как о «регистраторе».

В условиях ограниченной динамичности внешнего окружения контроллер выполняет задачи «навигатора»: он предоставляет соответствующим подразделениям инструменты планирования и контроля.

В условиях чрезвычайно динамичного внешнего окружения количество проблем, которые необходимо решать, существенно возрастает. В такой ситуации контроллер работает как «инноватор», который непосредственно участвует в решении проблем».

Инновационность контроллинга как вида деятельности обусловлена необходимостью опережения знаниями потребностей. Сущность инновационности — создание и развитие специфических активов. Контроллинг своей деятельностью создает специфический актив — неcodифицируемое знание, необходимое для воспроизводства — поддержания жизнедеятельности организации, без которого невозможно использовать знания, необходимые для выпуска продукта (производства).

Неcodифицируемое знание не может быть отделено от контекста и передано в другую организацию или в рыночную среду.

Степень контроллинга характеризует структурную устойчивость системы управления — способность решения управленческих проблем.

Проблема — это отсутствие способа получения средств для достижения цели.

Проявление управленческой проблемы — недостаточность данных, нужных для управления, вызванная отсутствием известного способа их получения.

Применительно к уровням представления организации это значит, что проблема не может быть решена на уровне проявления, т.е. способы получения ресурсов данного уровня

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

представления определяются на более высоком уровне. Так, проблема функционального уровня — отсутствие преобразования данных, определенного на процессном уровне представления; проблема процессного уровня — отсутствие ресурсов, определенных задачным представлением; проблема задачного уровня (невозможность разработки полной, непротиворечивой и недвусмысленной постановки задачи) требует пересмотра описания исходной ситуации.

Таким образом, более высокая степень контроллинга отражает использование более высокого уровня организационного знания для решения проблем.

В организациях с нулевой степенью контроллинга проблемы разрешаются смягчением требований к способам получения необходимых для управления данных и увеличением затрат на исправление последствий потери рациональности управленческих решений.

Условием устойчивого успеха является готовность организации к преобразованиям, т.е. к воспроизводству. Объем воспроизводственной деятельности и, следовательно, контроллинга в значительной мере определяется соотношением затрат на его содержание и потерь от его отсутствия.