Е.Швидкий. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах / Е.Швидкий // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — с.115-119 - (фінансово-обліково-аналітичні аспекти)

УДК 657.62:658 **Едуард ШВИДКИЙ**

КОНТРОЛІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Резюме. *Розглянуто технологію тотального контролінгу в якості системного фундаменту інтелектуалізації процесів управління функціонуванням підприємств, яка має високий потенціал генерування позитивних змін.*

The summary. *The total controlling technology is considered as a base of system for intellectualization processes of functioning of enterprises, which has a high potential to generate positive change.*

Ключові слова: *підприємство, технологія, управління, контролінг, інтелектуалізація, бізнес-процес.*

Постановка проблеми. Загальновідомо, що термін controlling, введений в практичний і науковий обіг наприкінці 1970-х років у Сполучених Штатах Америки, до українського розуміння контролю має досить далекий стосунок. Адже в Україні ця технологія, отримавши поширення в найрізноманітніших інтерпретаціях, все ще перебуває в латентному стані, а більшість практикуючих управлінців вважають, що під цим терміном слід розуміти систему внутрішнього контролю підприємства. Значна ж частина з них вважає також, що контролінг – це фінансовий облік і різновид аудиту, а ще інші інтерпретують його як управлінський облік.

Визначення в [1] контролінгу в якості однієї із перспективних управлінських технологій з позиції потреб і завдань інтелектуалізації процесів управління підприємствами, мотивує звернення до її витоків з метою дослідження потенціалу подальшого використання.

Аналіз останніх досліджень. Слід наголосити, що аналіз більшості фундаментальних робіт і посібників з основ контролінгу і контролюючих систем у менеджменті підприємствами таких зарубіжних авторів, як А. Дайле, Р. Манн, Є. Майер, Х.Й. Фольмут, Д. Хан, Г. Пич, Є. Шерм, Р.Н. Ентоні, В. Ґовіндаражан та ін. [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8], так і монографічних праць вітчизняних дослідників О. Оліфірова, С. Петренко, М. Пушкаря, В. Прохорової, В. Ткаченко та ін. [9, 10, 11, 12, 13] дозволяє дійти висновку, що від самого початку під цим терміном та сферою наукових досліджень і практичних рекомендацій концентрувалися знання й концепції за двома основними напрямками:

1. Контролінг як ідеологія і філософія управління.
2. Контролінг як інструментарій управління.

Якщо ідеологічно-філософську складову поняття контролінгу можна і слід трактувати як поведінкову політику керівників, орієнтовану на ефективне управління процесами використання ресурсів при їх трансформації в результати, які б забезпечували стратегічну перспективу розвитку підприємства, то інструментальна – це ніщо інше, як інтегрована система організаційного, методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення і підтримки керівництва підприємства, орієнтована на ефективне й результативне досягнення поставлених цілей шляхом використання управлінських технологій та інструментів планування, аналізу, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень у всіх релевантних сферах діяльності підприємства.

Аналіз процесів становлення і розвитку контролінгу з моменту його виникнення до сьогодення демонструє, що ним пережито шість етапів почергових змін концептуальних засад, а саме:

- управлінський облік (80-ті роки);
- управлінська інформаційна система (кінець 80-х років);
- планування і контроль (початок 90-х років);
- координування (90-ті роки);
- управління управлінням (кінець 90-х років);
- координування процесу вироблення і прийняття рішень (2000-ні роки).

Саме цей понятійний хаос не завжди спричиняє однозначне і вірне трактування контролінгу багатьма авторами як «неперервно здійснюваного контролю» [14].

Однак слід вказати, що уже п’ятою концепцією («управління управлінням») наголос переноситься на системоутворюючу суть контролінгу, розвиваючи концепцію

«координування» як «систему управління управлінням» [15, с. 7], а іншими словами – метамодель управління.

Отже, якщо в перших 4-х концепціях контролінг займав скромну позицію обліку, координування й управління витратами, то сьогодні він цілком очевидно претендує на роль управлінської метасистеми.

Постановка завдання. В зв'язку з цим, розгляд технології контролінгу як системного фундаменту процесу управління покликаний пояснити появу в практиці управління всіх тих сфер її використання і класифікації різноманітних її підвидів, більшість з яких була нами узагальнена в роботі [16] і представлена як концепція, процес і функція під загальною назвою «тотальний контролінг».

Отримані результати. Сьогодні як зарубіжні, так і вітчизняні прибічники системоутворюючої ролі контролінгу в менеджменті підприємств прагнуть представити цю технологію в якості альтернативи традиційно відомим евристичним підходам, методам і технологіям управління. Адже саме технологічний підхід, базуючись на конкретних законах, закономірностях, принципах, правилах, стандартах, нормах і показниках, відрізняється від евристичних складових – інтуїції, досвіду, здорового глузду, страху і моральних обмежень з привнесеними ними суб'єктивізмом, особистісними інтелектуальними та емоційними характеристиками керівників і ситуаційних підходів, методів і технологій вирішення проблем підприємств. Однак ми вважаємо за доцільніше та інноваційне рішення об'єднання в процесі інтелектуалізації управлінської праці технологічних та евристичних переваг існуючих підходів, яке гіпотетично здатне створити високий потенціал покращення діяльності будь-якої бізнес-структури і призвести в кінцевому рахунку до підвищення її конкурентоспроможності та ринкового успіху.

У зв'язку з цим, в останні десятиліття проявилась і продовжує знаходити все більше прихильників тенденція узагальнення, систематизації, стандартизації діяльності бізнес-структур на основі системного використання підходу до управління підприємствами на основі формалізації, аналізу та удосконалення бізнес-процесів з метою запровадження в широку практику процесного управління. Відомі на сьогодні численні технології опису бізнес-процесів свідчать про можливості глибокої формалізації, аналізу та організації будь-яких видів діяльності. А одночасна стандартизація процесів управління дозволяє знімати, нівелювати або різко знижувати суб'єктивні ризики в процесі прийняття й реалізації управлінських рішень і масштабно реплікувати позитивний досвід. Тому п'ята концепція насправді дозволяє підняти традиційний контролінг до рангу управлінської метасистеми.

Наступна, шоста, концепція уже репрезентує контролінг як функцію підтримки прийняття управлінських рішень, приділяючи при цьому особливу увагу координації цього процесу і діяльності особи/осіб, яка/які його реалізує – керівника/керівного органу.

Г. Піч і Е. Шерм стверджують, що «контролінг – це рівноправна управлінська функція серед таких: планування, організовування, управління кадрами, керівництвом і контролінгом» [7]. В даному випадку під функцією контролінгу нам слід розуміти рефлексію (усвідомлення й осмислення) управлінських рішень, у зв'язку з чим контролінг є методологією і методикою координації – метафункцією управління процесом прийняття рішень.

Формалізація ж, аналіз та удосконалення процесу вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень переводить (хоча тільки частково) діяльність керівника зі сфери мистецтва у сферу інтелектуальної діяльності, яка з метою отримання стандартного набору процедур і операцій покликана забезпечити повторюваність і логіку отримання усвідомлених і обґрунтованих рішень, знизити ризики в процесі їх прийняття і знівелювати суб'єктивні складові особистості керівників, які вимушені генерувати рішення в умовах значної невизначеності.

У зв'язку з цим останнім часом контролінг починає позиціонуватися як технологія та інструментарій допомоги керівнику або керівництву підприємства у швидкому реагуванні на неочікувані події і зміни як у зовнішньому оточенні, так і внутрішньому середовищі підприємств. На нашу думку, саме цим зумовлена поява таких понятійних різновидів менеджменту, як «перетворюючий менеджмент» [17, 18], «менеджмент змін» [19, 20, 21], «пульсуючий менеджмент» [22], «несамовитий менеджмент» [23, 24] тощо, що можна вважати непрямим свідченням стрімкого посилення впливу зовнішнього середовища на підприємства.

У зв'язку з вищевказаним, дві останні концепції контролінгу слід, на нашу думку, об'єднати в окрему концепцію з власним предметом, об'єктом і методами реалізації. В цьому випадку контролінг справді виконуватиме метафункцію управління координацією процесами менеджменту в системі, а саме: планування, організовування, мотивування і контролю. Тотальна ж координація покликана погодити всі процеси у всіх підсистемах і забезпечити достовірний зворотний зв'язок у всіх контурах управління.

При цьому, основними методами реалізації тотального контролінгу як метафункції є системний аналіз, формалізація і стандартизація бізнес-процесів, технології інжинірингу та реінжинірингу, процесних підходів і методів прийняття управлінських рішень – процесного управління [25, 26, 27, 28].

Так як тотальний контролінг стає особливо актуальним в умовах динамічних змін в оточуючому і внутрішньому середовищах підприємств, то саме в цьому зв'язку його можна і слід вважати нічим іншим, як метасистемою управління, яка діє в рамках єдиного інформаційного простору і пропонує методики процесного управління і прийняття рішень в умовах, коли бізнес-структури будь-якого масштабу вимушені постійно адаптуватись до змінних зовнішніх умов шляхом постійної і адекватної модифікації мети, цілей, завдань та параметрів функціонування [29].

Процес переходу підприємства від одного стану до іншого передбачає, як мінімум, ідентифікацію релевантної інформації, її вимірювання, фіксацію, аналіз, оцінювання і формування (проектування) рекомендацій з належної імплементації та використання, тобто всіх можливих підфункцій метафункції контролінгу.

Використовуючи термінологію сучасних інжинірингових та реінжинірингових технологій, процес переведення підприємства з одного стану в інший добре описується відомою моделлю «Цикл реінжинірингу бізнес-процесів» [30], в основі якої лежить порівняння існуючої структури і процесів («AS IS» – «ЯК Є») з бажаною («ТО BE» – «ЯК МАЄ БУТИ») та наступним розробленням комплексу заходів із досягнення бажаного стану (рис. 1).

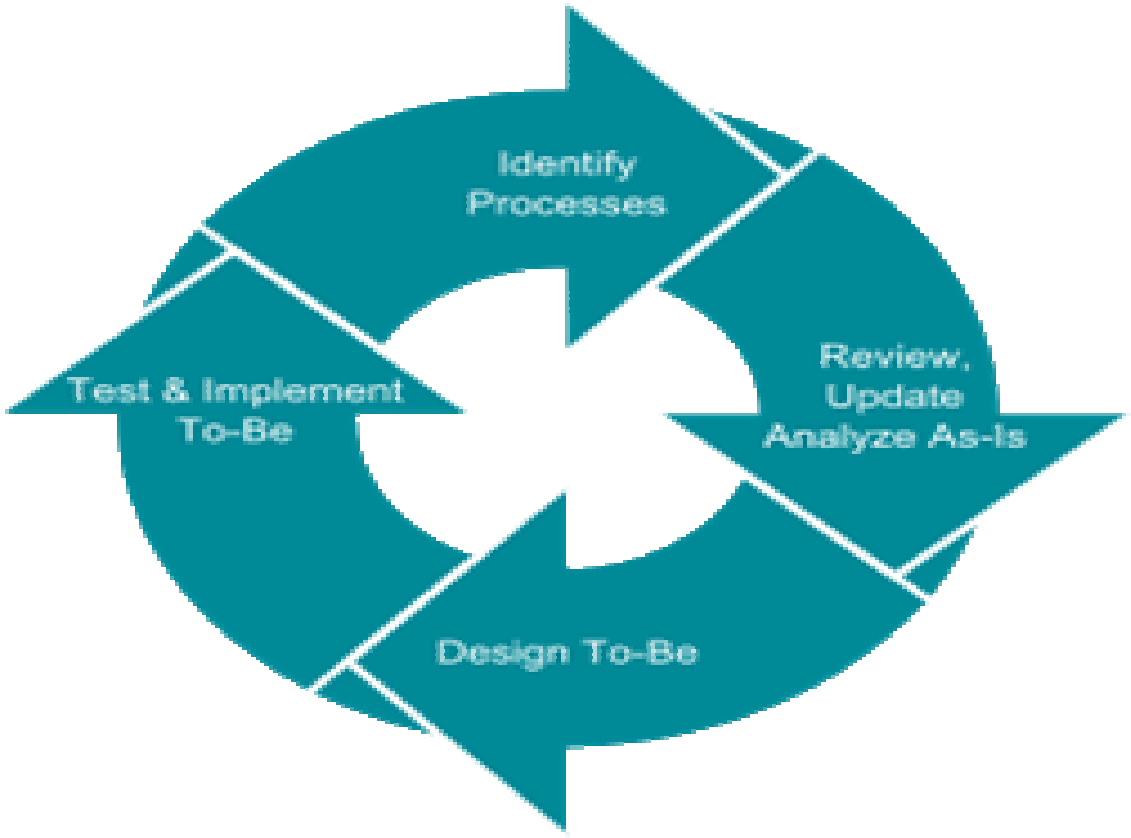

Рисунок 1. Модель циклу реінжинірингу/інжинірингу бізнес-процесів у рамках підприємства (Джерело [30])

Отже, використання принципів контролінгу в нашому випадку відіграє пряму функцію зміни традиційної системи управління підприємством («AS IS») у напрямку бажаної – інтелектуалізованої («TO BE»).

Реалізація процесу інтелектуалізації в рамках будь-якого підприємства може бути забезпечена шляхом розроблення й упровадження системи тотального контролінгу процесів, що дозволяє:

- створити систему інтелектуалізованого управління необхідними підприємству змінами, яка включає технологію моніторингу існуючого та планування бажаного станів, а також шляхів досягнення останнього;
- розробити методику оцінювання станів бізнес-системи в рамках моделей «ЯК Є» і «ЯК МАЄ БУТИ»;
- ідентифікувати потреби необхідних змін в організаційній та інформаційній структурах підприємства, а також у професійних вимогах до складу і професійних умінь менеджерів;
- упровадити методики інтелектуалізованого управління станом бізнес-системи в рамках змінених структурних моделей.

Таким чином, технологія тотального управлінського контролінгу може забезпечити погоджену систему методик управління змінами в процесі інтелектуалізації управлінської праці, можливих до використання в будь-якій предметній області [31].

Хоча описані вище рекомендація і підхід до комплексного використання 5-ї і 6-ї концепцій контролінгу несуть високий потенціал позитивних результатів у будь-якій системі управління діяльністю будь-яких організаційних структур, найефективнішим їх використання очікується у вітчизняних бізнес-структурах. При цьому, чим масштабнішими і складнішими будуть ці структури, тим більший позитивний ефект можна очікувати від процесів інтелектуалізації на основі впровадження технології тотального контролінгу.

Це пояснюється тим, що розроблення й упровадження системи тотального контролінгу призведе, в першу чергу, до покращення процесів управління підприємствами за рахунок підвищення якості управлінських рішень (інтелектуалізація управління) [32,33,76], а також забезпечення системи управління достовірною, повною, вчасною і релевантною інформацією, здатною ліквідувати інформаційну асиметрію – причину більшості невдач бізнес-структур у ринковому оточенні.

Висновки. Перефразовуючи визначення автора роботи [35] «Контролінг – це система раціоналізації досягнення цілей компанією», слід констатувати, що контролінг – це скоріше система інтелектуалізації процесу або процесів досягнення підприємством встановлених цілей. При цьому автор згаданої роботи чи не вперше із вітчизняних експертів звернув увагу на те, що контролінг, виступаючи мультицільовою «філософією мислення керівництва» і будучи «інструментом управління системами управління», має за об'єкт процеси «… управлінського обліку, бюджетного управління, управління затратами за процесами, управління затратами за життєвим циклом продукту, управління проектами, системою збалансованих показників, складання звітності за міжнародними стандартами та ін. …», тобто несе тотальне навантаження.

У зв'язку з тим, що основними об'єктами використання технології контролінгу в метасистемі виступають бізнес-процеси, які в ній відбуваються, стає цілком очевидною доцільність аналізу й оцінювання всіх видів процесів, що протікають у рамках підприємств з метою адаптації вимог технології тотального контролінгу в якості пріоритетної метафункції інтелектуалізованого процесного управління.

Використана література

1. Швидкий, Е.А. Інтелектуалізація процесів управління людськими спільнотами на основі масштабного використання інформаційних технологій [Текст] / Е.А. Швидкий, А.Е. Галущак, В.П. Петренко // «Інформаційні проблеми комп'ютерних систем, юриспруденції, енергетики, економіки, моделювання та управління» : Матер. проблемно-наукової міжгалуз. конф. ПГМК-2010. 01-04 червня, 2010 року, м. Бучач // Збірник наукових праць Бучацького інституту менеджменту і аудиту. – №6. – 2010. – С. 359–361.
2. Майер, Е. Контролінг як система мислення і керування [Текст] / Е. Майер. – М.: Фінанси і статистика, 1992. – 208 с.
3. Манн, Р. Контроллинг для начинающих [Текст] / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем. Ю.Т.Жукова; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995.

4. Дайле, А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
5. Фольмут, Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. [Текст] / Х.Й. Фольмут; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
6. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
7. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Текст] / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
8. Anthony, Robert Newon. Management Control System / Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. – 11th ed. – New York : McGrow-Hill / Irwin, 2004. – P. 851.
9. Оліфіров, О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства: монографія [Текст] / О.В. Оліфіров. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
10. Петренко, С.Н. Контролинг: учебн. пособие [Текст] / С.Н. Петренко. – Київ: Ника-центр, Эльга, 2004. – 328 с.
11. Пушкар, М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія [Текст] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль, 2004. – 370 с.
12. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія [Текст] / Вікторія Прохорова, Лариса Мартюшева, Наталія Петрусевич, Юлія Прохорова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 198 с.
13. Ткаченко, А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: монографія [Текст] / А.М. Ткаченко. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2006. – 194 с.
14. Малишева, Л.А. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Текст] / Л.А. Малышева // Директор информационной службы. – № 7–8. – 2002. – С. 57–64.
15. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / У.А. Ананьина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
16. Швидкий, Е.А. Контролінг – технологія ефективного управління складними ієрархічними господарськими системами [Текст] / Е.А. Швидкий, В.П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2010. – №3(25). – С. 153–159.
17. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебн. пособие [Текст] / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
18. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. [Текст] / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
19. Carnall, A. Colin. Managing change in organizations / Colin A. Carnall. 5th ed. –Edinburg Gate: FT. Prentice Hall, 2004. – 642 p.
20. French, L. Wendell. Organization Development and transformation: Managing Effective Change / Wendell L. French. Cecil Bell, Jr., Robert Zawacki. – Irwin/McGraw-Hill; 6 edition, January 2005. – 506 p.
21. Hayes, Jogn. The Theory and Practice of Change Management / Jogn Hayes. – New Yourk : PALGRAVE-MACMILLAN, 2010. – 466 p.
22. Егоров, А.Ю. «Пульсирующий» менеджмент [Текст] / А.Ю. Егоров, Л.Ф. Никулин. – М.: Екатеринбург: Рос. экон. акад., Деловая книга, 1998. – 236 с.
23. Burgundy J. "Shoot the messenger! Crazy management fads and faddish management “crazies" / Jak de Burgundy // Empowerment in Organizations. 1996. – Vol. 4 Iss: 4. – PP. 28–35.
24. Crazy-management / Прямые инвестиции. – №12 (69). – 2007. – С. 00–99. http://www.sbrf.ru/common/img/uploaded/sbjr/07-12/012-013.pdf.
25. Беседовський, О.М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід: дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Харків: ХНЕУ, 2004 – 19 с.
26. Григорьев, Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы / Л.Ю. Григорьев [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://bigc.ru/publications/bigspb/process/process_management.php.
27. Григорьев, Л.Ю. Процессный подход и его роль в построении эффективной компании / Л.Ю. Григорьев, В.В. Кислова [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq_10_09.
28. Евдокименко, В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность / В. Евдокименко [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.management.web-standart.net.
29. Малышева, Л.А. Контроллинг как технология управления изменениями [Текст] / Л.А. Малышева // Российское предпринимательство. – 2003. – № 3 (39). – С. 97–99.
30. File: Business Process Reengineering Cycle.jpg [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Business_Process_Reengineering_Cycle.jpg.
31. Швидкий, Е.А. Конкурентоспроможність суб’єктів господарювання НАК «Нафтогаз України» як функція інтелектуалізації системи менеджменту [Текст] / Е.А. Швидкий // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2011. – №1(3). – С. 19–24.
32. Петренко, В.П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника [Текст] / В.П. Петренко // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Економічні науки. – 2007. – №6. Том 1. – С. 43–46.
33. Петренко, В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: наукова монографія [Текст] / В.П. Петренко. – Івано-Франківськ: Нова зоря, 2006. – 352 с.
34. Петренко, В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління: монографія [Текст] / В.П. Петренко – Івано-Франківськ: ПП, Курилюк, 2009. – 196 с.
35. Шевченко, Є. Контроллинг или Кто владеет информацией – владеет миром / Е. Шевченко [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.intalev.ua/index.php?id=21091.