

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Пономарев А.В.

*Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 197101, г. Санкт-Петербург, Кронверский пр., [49.andrey.v.ponomarev@mail.ru](mailto:49.andrey.v.ponomarev@mail.ru)*

В статье приведено несколько определений контроллинга. Контроллинг в современном понимании по существу является системой достижения конечных целей деятельности предприятия. Задача контроля достижения стратегических целей предприятия входит в стратегический контроллинг, если текущих – оперативный. Цель контроллинга производна от целей предприятия. Контроллинг содействует достижению стоимостной цели предприятия – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала. Наиболее интересным и перспективным является понимание контроллинга как механизма координации всей управленческой системы (особенно в сфере планирования и контроля) для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. В статье раскрыты основные разделы контроллинга в рамках системы управления промышленного предприятия, обозначены границы контроллинга в системе менеджмента качества, перечислены основные функции, которые призван выполнять контроллинг на промышленном предприятии, а также названы важнейшие задачи контроллинга в сфере учета.

Ключевые слова: контроллинг, предпринимательская деятельность, инновации, процесс, управление.

## METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INNOVATION IN CONTROLLING

Ponomarev A.V.

*National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, 197101, Saint Petersburg, Kronverkskiy pr., [49andrey.v.ponomarev@mail.ru](mailto:49andrey.v.ponomarev@mail.ru)*

The article gives several definitions of controlling. Controlling in the modern sense, in fact, is a system to achieve the ultimate goals of the company. The task of monitoring to achieve the strategic goals of the company is a strategic controlling, if the current - operating. The purpose of controlling is derived from the goals of the enterprise. Controlling contributes to the goals of the enterprise value - to optimize financial performance through the maximization of profits and the value of capital. The most interesting and promising is the understanding of the mechanism of controlling both the coordination of all management systems (especially in the planning and control) for ensuring sustained leadership now. In the article the main sections of the controller for the system management of industrial enterprise, which show limits in controlling the quality management system are the main functions that are called upon to perform controlling an industrial plant, and called the critical challenges of controlling a major in Accounting.

Keywords: controlling, entrepreneurial activity, innovation, process management.

Постановка вопроса о формулировании принципов контроллинга свидетельствует о том, что контроллинг в контексте управления определяется как единая целостная система. Все большее число ученых рассматривают контроллинг как самостоятельную концепцию управления. Это показывает, например, эволюция взглядов Ю. Вебера. Его новые теоретические работы свидетельствуют о том, что он дистанцируется от координационной ориентации контроллинга или, по меньшей мере, считает ее весьма относительной, выводя понятие конвергенции из употребления. Новая точка зрения Ю. Вебера [2, с. 21-24] заключается в том, что необходима интеграция всех взглядов на контроллинг с целью сведения различных концепций в единую систему.

Следует отметить тот немаловажный факт, что контроллинг работает сегодня в основном на уровне инструментов управленческого учета.

Вместе с тем управленческий учет, по мнению большинства источников – интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, систематизирующая информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия. Таким образом, управленческий учет является, прежде всего, именно системой учета, тогда как контроллинг – концепцией управления, направленной на координацию системы управления, в том числе системы учета. Кроме того, если истоки управленческого учета мы находим в бухгалтерском учете, то возникновение идеи контроллинга в немецкоязычной литературе связывают с практикой его применения на дочерних предприятиях американских корпораций.

Несомненно, в век бурного развития информационных технологий более широкую перспективу открывают концепции контроллинга с ориентацией на информацию. Они выходят за рамки подхода, ориентированного на бухгалтерский учет, и охватывают всю целевую систему предприятия, включая не только денежные величины. Это расширяет релевантную базу контроллинга; наряду с бухгалтерской используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные области предприятия.

Главная задача контроллинга здесь видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Однако рациональное включение обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет трудную проблему. Эти задачи не самоцель, они являются производными вышестоящих целей, которые связаны со специфическими информационными потребностями. Если вся область информационного хозяйства становится функцией контроллинга, то ее включение в общефирменное поле действия приобретает неопределенный, размытый характер, поскольку информационные потребности вышестоящих инстанций слишком многоаспектны и слабо дифференцированы. В этом изъян данной группы концепций.

Ориентированные на планирование и контроль концепции нацелены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуются более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией. Под системообразующей координацией контроллинг имеет в виду создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач, а под системоувязывающей координацией – координационную деятельность, которая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решений проблем и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами.

С осознанием того, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы (включая организацию и персонал), координационная задача контроллинга была расширена, в результате чего появились концепции с ориентацией на общеуправленческую систему. С позиции Х.-У. Кюппера, Ю. Вебера и А. Цюнда, функция контроллинга состоит в координации всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. Именно эта точка зрения, на наш взгляд, является наиболее объективной.

Наиболее интересным и перспективным, с нашей точки зрения, является понимание контроллинга как механизма координации всей управленческой системы (особенно в сфере планирования и контроля) для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. Причем реализация основных функций и механизма контроллинга должна осуществляться при поддержке развитого информационного обеспечения в целях принятия эффективных управленческих решений. Качество управленческого решения можно определить как совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации [3, с. 92].

Контроллинг в современном понимании, по существу, является системой достижения конечных целей деятельности предприятия. Задача контроля достижения стратегических целей предприятия входит в стратегический контроллинг, если текущих – оперативный. Цель контроллинга производна от целей предприятия. Контроллинг содействует достижению стоимостной цели предприятия – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала.

Основные разделы контроллинга в рамках системы управления промышленного предприятия представлены на рис. 1. [2, с. 21].



**Рис. 1. Основные разделы контроллинга.**

Границы контроллинга в системе менеджмента качества представлены на рис. 2.



**Рис. 2. Структуризация контроллинга в системе управления хозяйствующего субъекта.**

К основным функциям, которые призван выполнять контроллинг на промышленном предприятии, предлагается относить следующее:

- учет в рамках процесса планирования, в том числе разработка методов планирования и координации бюджетов;
- контроль над реализацией планов, заключающийся в оценке производственных процессов, выявлении отклонений и их причин;
- информационно-аналитическую поддержку руководства в процессах принятия решений [5].

В сфере учета к важнейшим задачам контроллинга следует относить:

- создание системы сбора и обработки информации;
- разработку методов учета;
- разработку критериев для оценки деятельности предприятия [1, с. 90].

При внедрении системы контроллинга целесообразно конкретизировать ее цель в достижении финансового результата предприятия. Возможны сценарии формирования системы контроллинга с приоритетом на сбор и обработку информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов предприятия.

Разработана информационная иерархическая модель процессов контроллинга промышленного предприятия, представленная на рис. 3.

Контроллинг может выполнять ряд специальных функций, которые определяются на каждом предприятии самостоятельно. В рамках этого предлагается использовать контроллинг в системе управления корпоративными знаниями.



### **Рис. 3. Информационная иерархическая модель процессов контроллинга.**

Основной аргумент в пользу использования контроллинга в качестве инструмента создания систем управления знаниями состоит в том, что предприятие в современных условиях, с одной стороны, вынуждено заниматься вопросами, относящимися к экономическим и общественным наукам, а с другой – учитывать на базе различных источников достижения естественных и технических наук, науки о труде, экологической науки и т.д. [2, с. 83]. Предприятие, таким образом, оказывается в ситуации, когда оно должно использовать знания разных, порой не связанных между собой научных дисциплин, интегрировать эти знания, чтобы попытаться их применять в практической деятельности. Поэтому важнейшими элементами системы управления знаниями должны являться не только подсистемы подбора, расстановки и обучения (переобучения) персонала, но и подсистема, аккумулирующая всю информацию об истории создания, внешней и внутренней (в том числе данные о персонале) среде компании. Необходимо создавать интеллектуальный банк компании, построенный таким образом, чтобы из него можно было в установленных ситуациях определенному кругу лиц извлекать необходимую информацию. Критерии отбора информации для хранения в Интеллектуальном банке могут определяться индивидуально, исходя из масштаба предприятия, отраслевой принадлежности, специфики бизнес-процессов, уровня развития НИОКР и др. факторов. Здесь могут быть размещены, например, сведения о наиболее важных событиях в развитии компании, интересных управленческих или технологических решениях, работающих в компании сотрудниках и покинувших ее и т.д.

Интеллектуальный банк компании со временем может превратиться в мощный экономический ресурс и стать преимуществом предприятия в конкурентной борьбе [5, с. 218].

Тем не менее необходимо учитывать и отрицательные моменты реализации предлагаемой функции, которые могут при определенных обстоятельствах отрицательно сказаться на финансовом положении предприятия:

- нечеткость функциональной ориентированности интеллектуального банка, приводящая к его перенасыщению и увеличению времени поиска требуемой информации;

– установка прямо пропорциональной зависимости между величиной интеллектуального банка и средствами, необходимыми для его обслуживания и развития, что ведет к неоправданному увеличению последних;

– отсутствие механизма актуализации данных банка, что ведет к его устареванию.

Определены функции интеллектуального банка:

- просветительская;
- познавательная;
- формирование ценностных представлений персонала;
- информационная;
- аналитическая;
- исследовательская;
- контрольная.

Учитывая, что возможности человеческой памяти ограничены, а сотрудники предприятий нередко меняют место работы, значимость накопленной информации будет высока. Каждому новому руководителю или рядовому сотруднику не надо будет начинать процесс адаптации в коллективе «с нуля». Специальные тренинги, организованные силами специалистов внутри компании на основе данных Интеллектуального банка, смогут вполне успешно решить данную проблему.

Таким образом, теоретически контроллинг может использоваться в различных аспектах управления [1, с. 91-92].

Анализ различных научных подходов позволяет сформулировать ряд принципов организации контроллинга как концепции управления. Наиболее важные из них, на наш взгляд, следующие:

- 1) целостность и полнота;
- 2) координация процесса обмена информацией;
- 3) структурированность планов по содержанию, масштабам и временным параметрам;
- 4) целенаправленность интеграции разделов плана (планов);
- 5) гибкость;
- 6) актуальность;
- 7) эффективность;
- 8) целесообразность.

Функции и задачи контроллинга постоянно дополняются и изменяются по содержанию. Поэтому перечисленные принципы не являются статичными. В российских

условиях в результате дальнейшего развития деловой культуры, в том числе культуры управления, они, несомненно, будут видоизменяться и уточняться.

### **Список литературы**

1. Дунаев О.Н., Ершова И.В., Кузнецова Е.Ю. Конкурентоспособность регионального управления / под ред. О.Н. Дунаева. – Екатеринбург : ИПК УГТУ, 2009. – 102 с.
2. Макаров А.Д. Финансирование инвестиционного проекта. – СПб., 2004. – 124 с.
3. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и перспективы. – М. : Политиздат, 1998. – 215 с.
4. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – М. : ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1998. – 472 с.
5. Яковенко Е.Г., Христолюбова Н.Е. Введение в специальность экономиста. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 302 с.

### **Рецензенты**

Крутик А.Б., доктор экономических наук, профессор кафедры организации обслуживания населения Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики, заслуженный деятель науки РФ, г. Санкт-Петербург.

Макаров А.Д., доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и маркетинга Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики, г. Санкт-Петербург.