

Гармонизация двух концепций: контроллинга и менеджмента качества

Показана необходимость и возможность соединения двух концепций: контроллинга и менеджмента качества. Предложено матричное построение общей системы управления на предприятии, обеспечивающее конвергенцию систем контроллинга и менеджмента качества.

Ключевые слова: гармонизация, конвергенция, управление, менеджмент, контроллинг, качество, эффективность.

За последнее десятилетие в управлении (организациями, учреждениями) оформилось два эффективных самостоятельных направления: контроллинг и менеджмент качества. Проблематика контроллинга практически не пересекается с проблематикой менеджмента качества и наоборот. Совместное развитие, взаимопроникновение этих двух концепций позволит поднять общую систему менеджмента (управления) на предприятиях на качественно новый уровень.

1. О контроллинге

Эволюция взглядов на контроллинг прошла путь от отождествления его с учетом затрат до понимания контроллинга как поставщика и интерпретатора информации для руководства и координатора оперативной деятельности предприятия [1]. Контроллинг не обеспечивает автоматический успех предприятия, освобождая менеджеров от управления, а выполняет сервисные услуги. Окончательный выбор управленческого решения остается в компетенции менеджера соответствующего уровня – лица, принимающего решения [2]. Следовательно, система контроллинга на предприятии является частью (подсистемой) общей системы управления (менеджмента) организации, позволяющей обеспечить должное качество принимаемых управленческих решений. Между менеджментом и управлением проведем следующее различие: если система ориентирована в большей степени на внешнее, экзогенное воздействие – это система управления, а если на самоорганизацию, саморазвитие, эндогенные факторы – система менеджмента. По структуре системы управления и менеджмента тождественны, различие между ними в содержании функций управления.

Инструментарий контроллинга известен [3, 4 и др.]. Как справедливо отметил профессор П. Хорвет, новыми в контроллинге являются не инструменты и задачи, а их взаимосвязи. В центре внимания контроллинга являются взаимосвязи и взаимодействия а) функций управления (планирование, учёт, контроль, анализ), б) стратегических и тактических целей, в) производственно-хозяйственных процессов и системы информатизации и др. Контроллинг довольно легко встраивается в действующую систему управления

(менеджмента) на предприятии. Можно утверждать, что необходимая база для построения системы контроллинга на предприятии есть – это действующая система управления (менеджмента).

Описания эталона, образца к которому должна стремиться в своем развитии система контроллинга предприятия нет даже у Д.Хана [5], но по косвенным признакам можно судить, что таким образцом может служить «гармоничное производство» [6].

2. О менеджменте качества

Системы менеджмента качества разрабатываются и внедряются на отечественных предприятиях на основе международных стандартов, слабо адаптированных к действующим системам управления. В результате вместо обновлений системы управления (менеджмента) предприятием имеем ещё одну подсистему управления, т.е. нового качества система управления не обретает.

В отличие от иерархического, вертикального построения системы контроллинга проблематика менеджмента качества лежит больше в горизонтальной плоскости. Это: 1) качество маркетинга и сбыта; 2) качество обеспечения ресурсами и логистики; 3) качество технологического процесса и продукции (услуг); 4) качество человеческого капитала; 5) качество инвестиций и инноваций; 6) качество информатизации и управления; 7) качество жизнедеятельности, жизни (назовем их ступенями качества).

В настоящее время на многих предприятиях система контроллинга и система менеджмента качества пересекаются на ступени «качество информатизации и управления». Контроллинг обеспечивает качество управленческих решений, управления за счёт повышения качества планирования, качества учёта, качества контроля и качества анализа, которые сами по себе объектами системы менеджмента качества не является, точнее в ней они не чётко структурированы. Отметим, что перечисленные нами ступени менеджмента качества одновременно могут быть и объектами контроллинга. А этот факт является первой и основной предпосылкой коэволюции концепции менеджмента качества и концепции контроллинга.

3. Гармонизация концепций: контроллинга и менеджмента качества

Эволюцию системы менеджмента качества характеризует модель EFQM, которую называют «модель повышения организационного качества, нацеленная на улучшение качества результатов» или лаконично – «модель организационного совершенства» (рис. 1) [7].

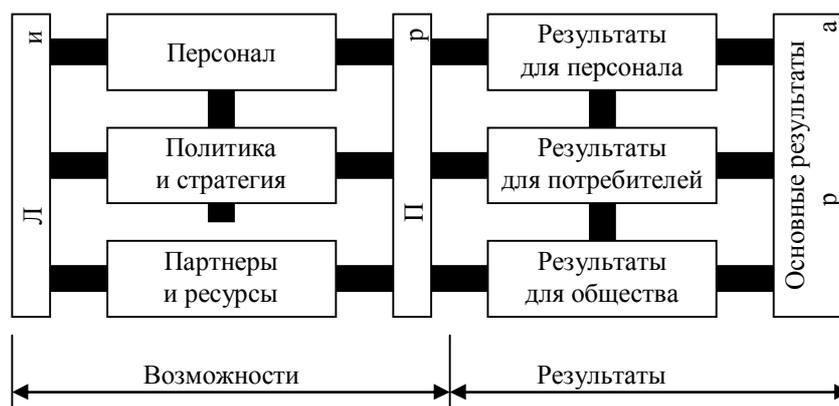


Рис. 1. Модель EFQM – «организационного совершенства».

Модель EFQM свидетельствует о том, что в своем развитии системы менеджмента качества всё в большей степени учитывают внешние факторы, так стандарты ИСО 9000: 2000 и особенно серии 9004: 2000 «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности» учитывают концепцию заинтересованных сторон.

Модель EFQM вряд ли можно считать исчерпывающей, но в отличие от традиционных моделей качества, в неё включены «результаты для потребителей» и «результаты для общества», которые можно считать внешними критериями. Левая часть, за исключением «процессы» не является жёстко определённой и выбирается разработчиками самостоятельно в зависимости от конкретной обстановки.

Зададимся вопросом: «Отвечает ли модель EFQM задачам контроллинга?» И обнаружим, что – «да». Отмеченные в ней тенденции характерны и для контроллинга. Общее в концепции контроллинга и концепции менеджмента качества заключается в следующем: 1) объекты управления, т.е. виды производственно-хозяйственной деятельности; 2) нацеленность на конечные результаты, требующие улучшения; 3) выделение основных факторов, воздействуя на которые можно добиться улучшения результатов; 4) результаты проранжированы по приоритетам и имеют количественные оценки.

Разница заключается в смысле и содержании процессов и результатов. Результатом менеджмента качества является «качество», т.е. согласованная совокупность свойств объекта управления. Результатом контроллинга – «эффективность» порождаемая единением разнообразия интересов и целей, а также «результативность», оценивающая степень достижения этих целей. Кроме того, следует отметить, что контроллинг включает в себя не полный набор функций управления (менеджмента), отсутствуют «принятие управленческого решения» и «реализация управленческого решения» в виде «регулирование» или «корректировки».

Органичное соединение концепции контроллинга и концепции менеджмента качества возможно, когда у них появится единый критерий эффективности функционирования, такое возможно, если разнообразные технические, технологические, локальные, тактические и другие цели будут рассматриваться через призму критерия «качество жизни» работников, собст-

венников и заинтересованных сторон. В силу сложности квалитетического измерения этого показателя, его можно заменить на «уровень жизни».

В результате от коэволюции контроллинга и менеджмента качества может быть получен синергетический эффект – концепция гармонизации управления предприятием (организацией, учреждением), содержание которой – органичное соединение двух выше названных концепций в единую.

4. Гармонизация системы управления на предприятии

Большинство систем управления (менеджмента) организацией на уровне оперативного регулирования строится по принципу целевого управления по отклонениям. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления, отражающие наши представления об этом, представлены на рис. 2.

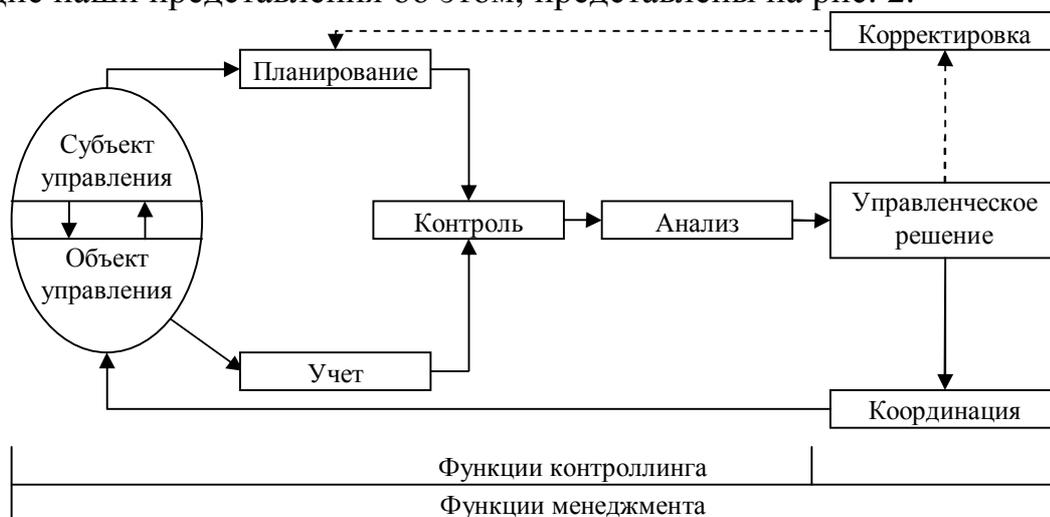


Рис.2. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления (менеджмента) на предприятии

На рис. 2 по сути дела показана универсальная система управления объектом в ее функциональном срезе. Объектом управления может быть что угодно: статьи и элементы затрат, результаты, сферы деятельности и т.д.

Целеуказание задается через систему желаемых (плановых) показателей, чем реализуется функция «планирование». Функционирование объекта управления характеризуется фактическими показателями, аналогичными системе плановых показателей. Реализация функции «учет» выражается в документировании фактических показателей функционирования объекта управления. Далее, сопоставлением фактических показателей с плановыми определяется отклонение объекта управления от заданной «траектории движения». Если отклонений нет, или они положительные, то постороннего вмешательства не требуется. Если отклонения отрицательные (нежелательные), начинается поиск причин, вызвавших эти отклонения. Функция «анализ» реализуется через определение и ранжирование причин, вызвавших отрицательные отклонения и выдачу рекомендаций по принятию управленческого решения.

Планирование, учет, контроль, анализ – функции управления, опреде-

ляющие содержание контроллинга.

Функция «управленческое решение» реализуется через разработку мер (или мероприятий) по возвращению объекта управления на желаемую «траекторию движения». Если отрицательные отклонения вызваны факторами, не зависящими от субъекта управления (внешней средой), то производится корректировка планового задания. Если отклонения обусловлены внутренними факторами – организуется реализация управленческого решения. Этим устанавливается «обратная связь» с объектом управления и обеспечивается реализация функции «координация».

Поскольку целевое управление тяготеет к матричным структурам, единая система управления на предприятии формируется в виде определенной совокупности матриц, где по оси OX – расположены функции управления: планирование, учет, контроль и т.д.; по оси OY – ступени качества: маркетинг, обеспечение ресурсами и логистика и т.д.; по оси OZ – центры управления (власти) (рис. 3).

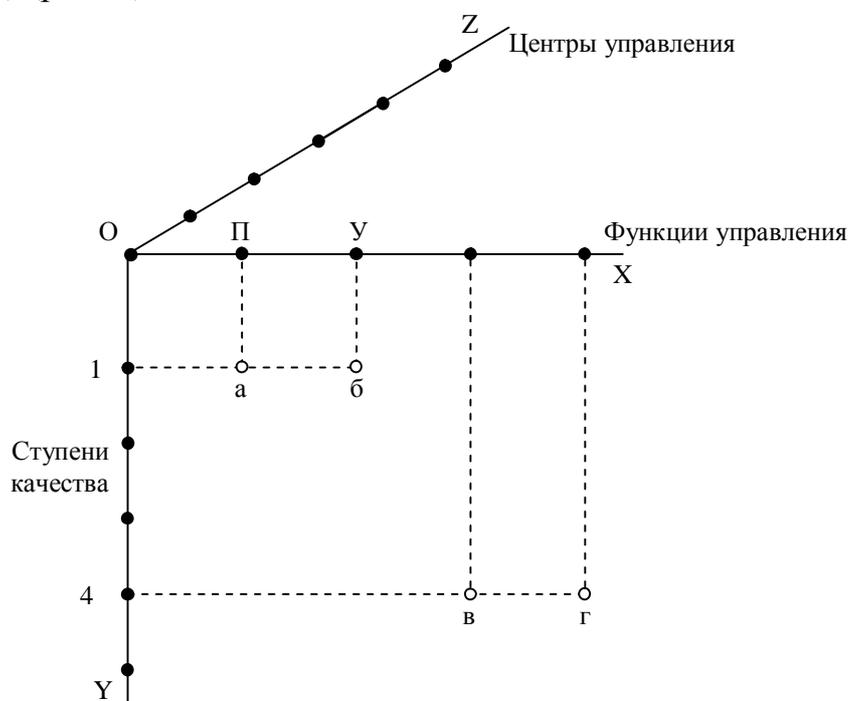


Рис. 3. Матричное построение единой системы управления на предприятии

Матричное построение системы управления на предприятии позволяет выполнять анализ полноты и качества ее работы по элементам системы управления. *Элемент системы управления* – это простейшая, неделимая ее часть, выполняющая конкретную задачу. Так, на рис. 3. элемент «а» выполняет задачу «планирование качества сбыта»; элемент «б» – «учет качества сбыта»; элемент «в» – «контроль качества человеческого капитала»; элемент «г» – «анализ качества человеческого капитала» и т.д.

Количество центров управления (власти) зависит от масштаба предприятия, масштабов и диверсификации его деятельности, распределения полномочий между головной организацией и подразделениями, филиалов, «дочками». В простейшем случае система управления может состоять из од-

ной матрицы – матрицы головной организации. Объемное построение систем управления на действующих предприятиях удобнее производить путем диверсификации, от общей к частным, а на вновь создаваемых предприятиях – путем интеграции от частных к общей.

Подводя итоги сказанному, можно сделать следующие выводы: 1) до настоящего времени концепции контроллинга и менеджмента качества на предприятиях представляют собой самостоятельные направления не имеющие общих точек соприкосновения; 2) коэволюция этих двух концепций возможна, объективные данные для этого есть; 3) предложено матричное построение общей системы управления на предприятии, обеспечивающая конвергенцию функций управления (контроллинга) и ступеней качества (менеджмента качества); 4) о слиянии систем контроллинга и менеджмента качества следует ожидать синергетического эффекта.

Список литературы:

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова : под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с. : илл.
2. Орлов А.И. Теория принятия решений : учебник / А.И. Орлов. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 573 с. (Серия «Учебник для вузов»).
3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я : Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001, - 288 с. : илл.
4. Ананьина Е.А., Данилочкин С.А., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Данилочкиной Н.Г. – м.: ЮНИТИ, 1998. – 356 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль : Концепция контроллинга : Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. : илл.
6. Клевлин А.И, Моисеева Н.К. Организация гармоничного производства (теория и практика) : Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с.
7. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Под дер. Конта Т., Кондо Е., Ватеона Г. / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с. с ил.