

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 20 • Номер 2 • февраль 2019
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Координация как инструмент обеспечения рационального функционирования системы управления в контексте процесса контроллинга

Денисова Е.Д. [1], Кривцова Д.В. [1], Комнатная Ю.А. [2], Андросова А.В. [2]

[1] Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия
[2] Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия

АННОТАЦИЯ:

В данной статье рассматривается координация, как функция системы контроллинга, позволяющая обеспечить формирование условий рационального функционирования системы управления. Рассматриваются отдельные механизмы координации, определяются базовые условия достижения рациональности, а также факторы влияния. Дается определение понятия «дефицит рациональности» и условия его возникновения. Исследуются источники обеспечения рациональности в области функционирования системы управления предприятия. Формируются общие представления об обеспечении реализации контроллинга при различных схемах управления. В результате исследования делается вывод о том, что модель управления всегда предопределяет собственный комплекс обеспечения рациональности процесса, это касается времени, формы, инструментов, процедур и носителя гарантии рациональности в равной мере. Рассматривается важность планов для обеспечения выполнения решений, даже если они не определяют всего предприятия при формировании и исполнении воли.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроллинг, координация, рациональное управление.

The coordination as a tool for providing rational operation control systems in the context of the controlling process

Denisova E.D. [1], Krivtsova D.V. [1], Komnatnaya Yu.A. [2], Androsova A.V. [2]

[1] Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Russia
[2] Belgorod National Research University, Russia

Введение

Системы управления современных предприятий являются сложными структурами, обеспечивающими функционирование взаимосвязанных между собой элементов, выполняющих различные организационно-управленческие функции. Одним из определяющих аспектов эффективного функционирования предприятия является контроллинг. Данная система позволяет интегрировать производство, учет, снабжение, сбыт и другие функциональные области в единую систему, в которой определяются цели предприятия, задачи, принципы управления, а также способы их реализации. Таким образом, контр-

оллинг, как инструмент системы управления, позволяет существенным образом улучшить качество менеджмента.

Контроллинг появился в практике менеджмента крупных компаний, где получил свое развитиев дальнейшем. Значительно позже, контроллинг начал развиваться и в средних компаниях, а также в государственных учреждениях. Наибольшую практическую ценность контроллинг приобрел в областях, связанных с научно-исследовательской деятельностью, креативными разработками и т.п.

В исследованиях, посвященных контроллингу, в значительной степени существует консенсус относительно того, что контроллинг напрямую связан с системой управления. Таким образом, возникает определенная проблема «контроллинга» – обеспечение необходимого уровня рациональности в условиях сформировавшейся модели управления. Особенную важность данная проблема приобретает в небольших организациях.

На наш взгляд, данная проблема может быть рассмотрена через призму координации, как самостоятельного механизма контроллинга, ориентированного на рационализацию функционирования процесса управления. Для подтверждения предположения проведем научный анализ координации, как функции контроллинга, а также рассмотрим различные координационные механизмы, зависящие от принятых моделей управления. Данное исследование позволит дать ответ на вопрос о том, какой из механизмов координации позволит обеспечить наиболее рациональное поведение функционирования системы управления. Для ответа на поставленный вопрос мы

ABSTRACT:

In this article we discussed the coordination, as a function of the controlling system, allowing to formate conditions for the rational functioning of the management structure. The authors reviewed the separate coordination mechanisms, the basic conditions for achieving rationality and the factors of influence. Furthermore, we gave the definition of the concept "lack of rationality" and the terms of its initiation. We studied the sources of rationality in the functioning of the enterprise. We tried forming general ideas about the implementation of controlling with different management schemes. As a result of the study, it is concluded that the management model always predetermines its own complex of ensuring the rationality of the process, this applies to time, form, tools, procedures and the carrier of the rationality guarantee equally. The importance of plans to ensure the implementation of decisions, even if they do not determine the entire enterprise in the formation and execution of the will.

KEYWORDS: controlling, coordination, good governance

JEL Classification: M11, M19, M21 **Received: 28.01.2019 / Published: 28.02.2019**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Denisova E.D. (denisowa.eugenia2016@yandex.ru)

CITATION:

Denisova E.D., Krivtsova D.V., Komnatnaya Yu.A., Androsova A.V. (2019) Koordinatsiya kak instrument obespecheniya ratsionalnogo funktsioni-rovaniya sistemy upravleniya v kontekste protsessa kontrollinga [The coordination as a tool for providing rational operation control systems in the context of the controlling process]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 20. (2). – 575-592. doi: 10.18334/rp.20.2.39965

будем исходить из условия, что структурирование механизмов координации, выделяемых в теории организации и контроллинга, позволит разделить модели управления

1. Понятие «координации» как функции контроллинга

В каждой организации различные виды работ, как правило, выполняются разными отделами и рабочими группами, что позволяет обеспечить достижение целей организации в целом. В основе функционирования разнородных служб лежит их согласованность. Эта функция управления известна как «координирующая» функция. Она позволяет обеспечить единство действий между отдельными лицами, рабочими группами и отделами, сформировать гармоничные отношения для решения различных задач с целью эффективного достижения организационных целей. Концепция координации применима лишь в условиях групповой работы. Другими словами, координирующая функция – это упорядоченная организация индивидуальных и групповых усилий по обеспечению единства действий в достижении общей цели. Координационная функция включает в себя синхронизацию различных усилий различных отделов, так что запланированные цели достигаются с минимальным конфликтом и максимальной результативностью. Значение координации, как функции управления, главным образом вытекает из того факта, что работа, выполняемая различными отделами и группами, является неотъемлемой частью всей работы, для которой существует организация. Без согласованных усилий или единства действий достижение целей одних отделов может идти вразрез с достижениями других или сроки достижения результатов могут не соответствовать графику. Координирующая функция управления предотвращает дублирование и конфликты, так что достигается единство действий. Координирующая функция управления состоит из взаимосвязи различных частей работы, а также работы различных отделов. Это включает в себя координацию различных рабочих ролей и обязанностей сотрудников, для обеспечения хороших отношения с коллегами при предоставлении результатов. Он также состоит из развития отношений с заинтересованными сторонами и средой, в которой работает организа-

ОБ АВТОРАХ:

Денисова Евгения Дмитриевна, инженер кафедры маркетинга, аспирант кафедры менеджмента и внешнеэкономической деятельности (denisowa.eugenia2016@yandex.ru)

Кривцова Дарья Владимировна, магистрант кафедры стратегического управления (Market@okbiz.ru)

Комнатная Юлия Александровна, доцент кафедры конституционного и международного права Юридического Института, канд. юрид. наук (komnatnaya@bsu.edu.ru)

Андросова Анна Васильевна, доцент кафедры мировой экономики Института экономики и управления, канд. пед. наук (androsova_a@bsu.edu.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Денисова Е.Д., Кривцова Д.В., Комнатная Ю.А., Андросова А.В. Координация как инструмент обеспечения рационального функционирования системы управления в контексте процесса контроллинга // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 2. – С. 575-592. doi: 10.18334/rp.20.2.39965

Таблица 1

Понимание дефиниции «координация»

Автор	Определение
Mooney, Reelay	Координация – это упорядоченная организация групповых усилий по обеспечению единства действий в достижении общих целей.
Worth C.	Координация – это объединение нескольких частей в упорядоченное множество для достижения цели понимания.
Brech A.	Координация – это уравновешивание и удержание команды вместе, распределение задач между различными членами и поддержание гармоничных отношений между ними.
Haimann D.	Координация – это упорядоченная синхронизация усилий подчиненных по обеспечению надлежащего объема, сроков и качества исполнения, для того, чтобы их объединенные усилия приводили к общей цели предприятия.
Fayol H.	Координация – это акт, направленный на гармонизацию всех видов деятельности концерна, для облегчения его работы и успеха.
Koontz H., O'Donnell C.	Координация – это функция управления, ориентированная на гармонизацию индивидуальных усилий с целью обеспечения достижения групповых целей.
Круссер Н.Г.	Координация – совершенствование взаимозависимости действий и средств внутри предприятия при реализации управленческого решения; согласование в ходе реализации частных целей подразделений и общих (стратегических) предприятия.

Источник: составлено авторами на основании данных [3, 8,16] *(Pathak; Krusser, 2005)*

ция. Таким образом, координирующую функцию управления можно считать частью общей системы контроллинга, выступающей некой организационно-методологической основой обеспечения функционирования предприятия. Отнесение координации к функциям контроллинга придерживаются такие авторы, как Д. Ханд [23] *(Khan, 1997)*, П. Хорват, А.М. Карминский [14] *(Karminskiy, Olenev, Primak, Falko, 2003)*, Т.А. Головина [13] *(Golovina, 2012)* и др. В *таблице 1* представлены определения координации в понимании различных исследователей.

Представленные определения позволяют сформировать представление о координации, а также задачах, которые она должна решить. В общем и целом можно констатировать, что существует общее единое представление о данной области, которое позволяет исключить разночтения в дальнейшем исследовании.

2. Координационные механизмы как основа для различения моделей процесса управления.

Выделяются четыре механизма координации, отличающихся между собой используемой «коммуникационной средой»: в частности, выделяют две формы личностной координации, которые противопоставляются двум механизмам, использующим обезличенную информационную среду и определяемым как «технократические». При этом формы личной координации различаются между собой «направлением потока коммуникаций» (вертикальное или горизонтальное), а технократическая координация

«количеством степеней свободы координаторов».

1) Первой формой технократической координации является «координация через планы». Планы должны связать их исполнителей с поставленными целями и решаемыми задачами, реализуя при этом процедуру «контроля». Сам процесс выполнения плана в идеале не регламентируется и не контролируется. Планы всегда разрабатываются на определенный период времени и требуют аналитического проникновения в координационную задачу и гибко адаптируются к изменениям в корпоративной среде ввиду ограниченного срока действия.

2) Второй формой технократической координации является «координация через программы». Данный подход более бюрократизирован, по сравнению с предыдущим. Координационные действия заранее определяются по содержанию и процедуре и, при необходимости, выполняются «в соответствии с программой». Контроль процесса заключается в соблюдении правил и, следовательно, связан с процессом. Предпосылкой для применения такой формы координации являются стабильное состояние окружающей среды; только при стабильности окружающей среды можно заранее эффективно проанализировать потенциальные возможности координации и сформулировать стандарты для их решения.

3) Первая форма личностно-ориентированной координации – «личные инструкции (указания)». При данном подходе координационная задача лежит на руководителе, который несет ответственность за выполнение своих обязанностей, не прибегая при этом к жестким требованиям. Инструкции могут относиться как непосредственно к самому процессу выполнения (например, назначение конкретной машины на определенное время), так и определять результаты действия, которые должны быть достигнуты в результате выполнения (например, завершение ремонта ко времени t). Соответственно контроль относится к процессу действия и/или результату действия. Координация посредством личных инструкций является гибким и простым в разработке механизмом, а его реализация ограничена навыками обработки информации руководителями и особенностями принятия управленческих решений.

4) Вторая форма личностно-ориентированной координации – это «самосогласование», т.е. группа является непосредственным носителем координации. В случае координации через самосогласование решение принимается через голосование группой, которое является для нее обязательным. Объектами данной формы координации могут быть как выполняемые процессы, так и результаты этих процессов. Голосование оказывается особенно эффективным, если когнитивные способности человека не достаточны для решения стоящих задач. Данный координационный механизм, как правило, встречается в областях с высоким дефицитом знаний (например, проведение исследований и т.п.).

В организации могут присутствовать все вышеперечисленные механизмы координации, которые могут использоваться как параллельно, так и с выделением доминиру-

ющего координационного механизма, который фундаментально характеризует модель управления. Данное предположение основано на широком понимании современной практики коммерческой деятельности, в частности:

- механизм координации через планы актуален для «типичной» крупной компании;
- механизм координации через «личные инструкции» характерен для средних предприятий;
- механизм координации через самосогласование – это обычный координационный механизм в научно-исследовательских институтах или небольших творческих медиа-компаниях;
- механизм координации через планы характерен для государственного или публичного управления [10] *(Weber)*.

Как было определено выше, идеальные формы координации принципиально отличаются с точки зрения управления по условиям рациональности, мерам и источникам ее обеспечения, а также узким местам.

3. Обеспечение условий рационального функционирования систем управления в различных координационных средах

В основе любого координационного механизма лежит рациональность, т.е. осознанное и разумное действие, обеспечивающее оптимальное сопряжение организационно управленческих элементов. Степень достижения условий рациональности в той или иной степени определяет структуру и условия функционирования механизма координации. Несмотря на то, что механизм координации ориентируется на обеспечение условий рациональности, на практике может возникать дефицит рациональности организационной модели управления, под которым следует понимать организационно-управленческую ограниченность системы управления, вызванную нехваткой определяющих ее ресурсов. Исходя из понимания рациональности, рассмотрим выделенные ранее механизмы координации с позиции формирования условий рациональности, а также факторов, оказывающих негативное и позитивное влияние.

Координация через планы

Основные условия рациональности. Компании, координируемые через планы, имеют сложную систему (сеть) материальных и хронологически упорядоченных планов. План – это центральный инструмент, который позволяет руководителям и сотрудникам ориентироваться на корпоративные цели и обеспечивать их выполнение (по возможности). Для обеспечения рациональности необходимо выбрать подходящие «виды» целей, определить соответствующую «высоту» цели, проследить цели и, в конечном итоге, определить адекватность усилий, направленных на их достижение.

Факторы, влияющие на дефицит рациональности организационного поведения. Тип, «высота», принятие, оценка результативности целей, а также определение формы обратной связи могут формировать условия, при которых рациональность не может быть достигнута, например:

- относительно типа цели могут быть определены сложные в понимании финансовые величины (что, во-первых, в дальнейшем может привести к отвлечению от установленных внутренних показателей результативности, к производным показателям рынка капитала, а во-вторых, может предопределить слишком сильную финансовую направленность сформированных целей);
- определение слишком «высокого» или слишком «низкого» уровня цели. В настоящее время сформировалось мнение, что в силу высокой динамики окружающей среды ориентироваться на предыдущий уровень цели становится все более рискованным; более строгое перепланирование предполагает интенсивное использование контрольных показателей;
- недостаточная целевая ориентированность работы руководителей («антипланирование») [9];
- отсутствие или неправильное сопряжение личных стимулов и поставленных целей, а также отсутствие возможности влиять на достижение цели назначенных лиц;
- неудовлетворительное преобразование результатов анализа отклонений от требуемых целей вследствие недостаточного уровня знаний или недостаточного контроля [10] *(Weber)*.

Представленные выше факторы, влияющие на уровень рациональности, могут оказывать значительное влияние в условиях, когда руководство не обладает достаточной информацией, необходимой для принятия управленческого решения, а также в условиях ограниченных возможностей обработки данной информации. Данные факторы усиливают свое влияние в условиях нехватки времени. Отсутствие возможностей обработки информации может также привести и к обратному эффекту – информационной перегрузке, что в дальнейшем может сформировать дефективные условия определения «необходимого» уровня рациональности [1] *(Becker, 1999)*. Процессуальные недостатки могут возникнуть в результате выбора неправильных инструментов или их неправильного применения. На выбор неправильных инструментов и их неправильное применение также могут оказывать влияние ошибки в проектировании процесса, вызванные ограничением времени, рабочей перегрузкой, пренебрежением групповыми эффектами и пр.

Представленные недостатки процесса определения уровня рациональности функционирования системы приводит к ошибкам в определении системы планирования и, как следствие, контроля данного процесса. Данное явление объясняется недостатком навыков руководителей (например, отсутствие профессионального образования, однородной социализацией топ-менеджмента и пр.), а также отсутствием желания (например, феномен оппортунизма, рассматриваемый в теории принципала-агента).

Области и источники обеспечения рациональности необходимого уровня.

В практике управленческой деятельности существует широкий спектр инструментов и мер позволяющих определить и обеспечить достаточную рациональность на всех

уровнях планирования и контроля планов. Значительная часть данной работы выполняется конкретными носителями задач – контролерами. Они формируют систему планирования и контроля, несут ответственность за значительную часть информации, необходимой для разработки и реализации плана, поддерживают путем осуществления мероприятий оперативного планирования (например, расчета инвестиционных мер), выполняют четко выраженную функцию партнера при создании планов, отвечают за сбор контрольной информации и анализ отклонений. Эти мероприятия направлены на устранение всех (потенциальных) недостатков рациональности, рассмотренных ранее.

Также обеспечение рациональности процесса может обеспечиваться через наблюдательный совет. Наблюдательный совет наделяется полномочиями по утверждению важных планов (подпланов), а также общего плана компании. Определение руководителя данной группы определяется уровнем рациональности планирования.

Наряду с контролерами и наблюдательными советами, необходимый уровень рациональности может обеспечиваться непосредственно самим руководителем при условии функционирования в иерархической системе отношений (например, при распределении бюджетов и т.п.) или на одном уровне (например, при координации планов между отделами). Тем не менее, данный подход к обеспечению рациональности не явный, а также не систематический. Руководитель должен лишь дополнять, а не подменять работу контролеров и наблюдательных советов.

Координация через программы

Основные условия рациональности. Координация через программы типично как для государственного управления, так и для организаций, занимающихся предпринимательской деятельностью. Решающим критерием успеха координации через программы является, с одной стороны, умение находить правильное решение (т.е. формулировать правила, подходящие для данной проблемы, отображающие процесс принятия решений теми, кто имеет право разрабатывать программу и преобразовывать ее в конкретные законы, положения, директивы и положения), а с другой, уверенность в том, что носители задач пригодны для их решения (исполнения) и действуют согласно установленным правилам.

Факторы, влияющие на дефицит рациональности организационного поведения. Недостижимость заданного уровня рациональности функционирования системы при формировании программы может возникнуть уже на этапе определения целей, которые должны быть достигнуты. Кроме этого, устанавливаемые цели не всегда могут быть измеримы (например, сложность измерения таких показателей, как «благосостояние», «безопасность» и пр.). Оба выделенных аспекта препятствуют осуществлению эффективного контроля за достижением поставленных целей и, как следствие, способствуют оппортунизму разработчиков программы. Как правило, на этом этапе дефицит рациональности возникает вследствие действия двух следующих условий:

- не всегда можно сформулировать подробные правила, охватывающие все возможные проблемы в стандартном повседневном использовании. С одной сто-

роны, не всегда целесообразно устанавливать правила для всех областей, так как у исполнителя данных правил может отсутствовать необходимый объем знаний для их выполнения (дефицит знаний), а с другой стороны, отсутствие правил дает возможность творчески подходить к решению проблемы или ее обходу (дефицит желания). В данном случае, поведение может быть охарактеризовано таким понятием, как «обслуживание по инструкции» или «обслуживание по регламенту»;

- наличие достаточного уровня знаний для выработки правил, с целью определения возможности их реализации с детализацией до каждого действия. Данные условия по значимости превышают все другие координационные механизмы, так как в идеале ситуационное определение оставшихся степеней свободы невозможно. С другой стороны, для определения правил знания должны быть объединены, но при этом необходимо обеспечение постоянной интеграции знаний в процессе осуществления [10] *(Weber)*.

Критический уровень риска, т.е. результативность и эффективность механизма координации при рассмотрении дефицита знаний зависит, с одной стороны, от сложности элементов регулирования а, с другой стороны, от изменения объекта регулирования. В то время как первая из них в принципе проходит через достаточно продолжительную фазу регулирования и установления правил, отображаемая динамика может привести не только к неэффективным затратам на механизм координации, но и исключить его в принципе. Это случается тогда, когда время для адаптации правила больше, чем срок действия подлежащего регулированию. Такая ситуация становится более вероятной с возрастанием сложности. Потенциальные дефициты рациональности на этапе выполнения правил влияют на возможность и желание их выполнения.

Области и источники обеспечения рациональности необходимого уровня. Необходимый уровень рациональности достигается за счет создания «полей задач», решаемых на различных уровнях. Важно, в каждом конкретном случае (например, в связи с растущей неудовлетворенностью сотрудников тем, как выполняются задачи, и/или бенефициарами объемом и/или качеством услуг) систематически сохранять эффективность и результативность программы через координирующие вопросы. На производстве можно реализовать, например, полуавтономные рабочие группы, способные решать производственные задачи со значительной степенью свободы.

Если координация общей программы может осуществляться постоянно, то существующие отдельные правила должны рассматриваться ситуативно или систематически – исходя из их потребности в изменениях. Как уже отмечалось, ошибки в формировании правил намного более проблематичны, чем ошибки формирования целевых объектов, так как последние могут быть пересмотрены.

Также существует необходимость обеспечения рациональности в области соблюдения правил. С одной стороны, это связано с необходимостью формирования желаемого поведения, а с другой – обучение в рамках получаемого опыта.

В области государственного управления носителем задачи обеспечения рациональности по существу определяется концепцией контроля. Что касается нормотворчества, следует особо упомянуть парламентский контроль. Для целей регулирования были разработаны инструменты правового, технического и административного надзора, которые были переданы соответствующим учреждениям (например, аудиторским бюро для финансового контроля).

Координация через «личные инструкции (указания)»

Основные условия рациональности. Как было определено выше, координационный механизм «личные указания» характерен для предприятий мелкого и среднего бизнеса. Вопрос успешного руководства средним и мелким бизнесом достаточно широко рассматривается в современной литературе, но значительно меньше, чем в контексте крупных компаний, ориентированных на планирование. Значительная часть соответствующих исследований направлена на предпринимателя (доминанта, ведущего). Критериями успеха для компаний среднего размера являются, в частности, достаточная информированность и образованность предпринимателя, выступающая базовым условием устремлений, интуитивного поведения и способность «связывать» сотрудников в процессе достижения целей [10] *(Weber)*.

Факторы, влияющие на дефицит рациональности организационного поведения. Одним из наиболее распространенных факторов, оказывающих влияние на дефицит рациональности данного механизма координации, является плохое базовое образование предпринимателей. Другими потенциальными проблемами являются недостаток информации, наличие пределов эффективности бизнеса и пр.

Области и источники обеспечения рациональности необходимого уровня. Для малых и средних предприятий (до 100 работников) предприниматели преимущественно самостоятельно выполняют функцию контроллинга. Контроллеры актуальны только для крупных средних компаний. Отсутствие формализованного планирования затрудняет систематический анализ и анализ соответствующих решений, а также затрудняет изучение отклонений при отсутствии контроля. Поскольку собственность и управление не распадаются в «типичных» средних компаниях, здесь нет ярко выраженного корпоративного управления, при этом консультативные советы не всегда способны закрыть этот пробел.

Обеспечение рациональности в контексте личных инструкций должно быть, прежде всего, основывается на определении способности предпринимателя осуществить функционирование этого координационного механизма. Успехи в прошлом могут свидетельствовать о наличии способностей. Затем необходим переход к координированному плану руководства, что приводит к значительным изменениям в процессах управления и внедрению известных инструментов менеджмента. Угрозы пригодности личного управления, также касаются продолжительности работы в руководящей должности, особенно при временной передачи руководства преемнику, при которой возникает проблема преемственности [6] *(Kieser, Kubicek, 1992)*.

Обеспечение рациональности такого рода может осуществляться выборочно. В качестве субъекта решений может выступать Консультативный совет. Тем не менее, выявленные общие недостатки выступают против этого решения, а также риск чрезмерно долгого знакомства Координационного совета с предпринимателем и компанией, что может привести к возникновению проблем, связанных с фундаментальными вопросами предпринимательской деятельности. Потенциальными носителями обеспечения рациональности являются предприниматель и/или опытный консультант среднего бизнеса.

Рациональность, при текущей модели управления, с одной стороны, может быть обеспечена за счет информирования лица принимающего управленческие решения о негативных факторах влияния, а с другой, за счет развития отдельных элементов данного процесса [10] *(Weber)*. Кроме этого, положительное влияние может оказать формализация процесса принятия решений для повышения прозрачности и предсказуемости поведения руководителя, увеличение доли участия руководства, более широкое использование планов, обеспечения обратной коммуникации и пр. Данные аспекты могут не только оказать положительное влияние на успех менеджмента, но и сформировать условия дальнейшего развития. Обеспечение рациональности текущего процесса управления также означает, что предприниматель может принимать важные решения с помощью рабочих групп и иных участников (консультантов, консультативных советов или аудиторов).

Координация через самосогласование

Основные условия рациональности. Механизм координации через самосогласование целесообразен в условиях дефицита знаний, например, в НИИ, различных стартапах и пр. Ключевым критерием успеха процесса координации через самосогласование является способность группы объединять различные элементы знаний отдельных членов группы в общее представление группы и, таким образом, адекватно нивелировать дефицит знаний. С одной стороны, это требует проблемно-адекватной компиляции различных областей знаний, что имеет соответствующие последствия для выбора и числа носителей знаний. С другой стороны, процесс самоорганизации должен позволить обеспечить адекватный обмен знаний и их связи. Это влияет как на коммуникативные способности членов группы, так и на организацию самого процесса.

Факторы, влияющие на дефицит рациональности организационного поведения. Основным фактором, оказывающим влияние на дефицит рациональности организационного поведения, являются ошибки, допускаемые группой (например, отсутствие специальных профессиональных навыков, гомогенная или гетерогенная структура процесса взаимодействия), отсутствие взаимопонимания из-за моделей поведения участников группы, нерационального группового мышления и т.п. [9].

Области и источники обеспечения рациональности необходимого уровня. Процесс обеспечения рациональности должен быть основан на уменьшении выделенных дефицитов. На первом этапе должен быть определен состав группы, а также ее размер. В

рамках группового взаимодействия (рациональности процесса) следует избегать разделения группы, а также действия фактора «нехватки времени» и эмоциональных конфликтов. Следует поддерживать атмосферу открытой дискуссии, а также укрепления доверия между членами группы. Данное условие, с одной стороны, может быть обеспечено непосредственно за счет самой группы (например, признание общего равенства членов группы или сильного доминирования отдельных ее членов), а с другой стороны, определение возможности «внешнего контроля», начиная от ограничения степеней свободы группы (например, категориальными результатами, такими как область исследований) до «рационализации вопроса о моделях общего взаимодействия факторов» до уровня обеспечения подходящих условий для самостоятельного голосования. В случае стартапов могут быть представители капиталов (венчурные фонды, бизнес-ангелы), а также консультанты или консультативные органы.

Резюмируя обзор схем координации, можно сделать частный вывод о том, что модель управления всегда предопределяет собственный комплекс обеспечения рациональности процесса, это касается времени, формы, инструментов, процедур и носителя гарантии рациональности в равной мере.

Преимущество общего представления становится особенно явным, если отказаться от утверждения, что организация стремится к одному типу координации. Даже в «обычном крупном предприятии» по умолчанию существуют области, которые координируются через программы (например, части производства), в то время как частные цели, выраженные в планах, дают значительную индивидуальную свободу для их достижения посредством «классических» личных инструкций ответственных лиц. Кроме того, в компаниях с координацией через планы, безусловно, существуют области, которые можно засвидетельствовать в значительной степени отвращения к планированию, чей творческий потенциал настолько самосогласован, насколько это возможно, и не любит быть зафиксированным в фиксированных планах [4] *(Gehrig)*. Кроме того, в компаниях с координацией через планы существуют области, которые не могут быть реализованы посредством планирования, так как требуют творческого проявления настолько, насколько это возможно. Обычно это НИОКР, маркетинг и т.п. В крупных компаниях система контроллинга сталкивается с проблемой необходимости управлять совместно расходящимися сферами деятельности, что заставляет более целостно взглянуть на систему контроллинга предприятия.

Заключение

В отличие от контроллинга вопрос обеспечения рациональности до сих пор не имеет четкого и целостного представления. Вопрос о том, стоит ли стремиться к формированию единого понимания процесса обеспечения рациональности, определяется ответом на два других вопроса: достаточно ли знаний для обеспечения рациональности, чтобы реализовать преимущества специализации и что позволит достичь требуемого уровня рациональности. Ориентиром для ответов на вопросы является в

каждом случае база знаний для обеспечения рациональности в случае координации через планы.

Что касается координации, как доминирующей концепции контроллинга, то можно констатировать, что определение правил напрямую зависит от его подготовки. Отличаются они между собой лишь фазами формирования и способами исполнения. Поэтому все знания и процедуры, которые контролеры привносят в процесс планирования, полезны и применимы. С другой стороны, контролеры имеют конкретный опыт работы с программами, поскольку сама координация планирования по существу координируется программами. Типичным примером является строгий фактический и временной порядок оперативного планирования [1] *(Becker, 1999)*.

Пересечения также возникают в механизме координации личных инструкций. Планы дают свободу в способах достижения поставленных целей. Эти области заполняются через личные указания. С помощью этого механизма координации контролеры уже сталкиваются с формулировкой целей, как достигнуть правильный уровень детализации целей. Даже при обсуждении фактических отклонений от плана требуются как профессиональные, так и личные оценки контролирующего лица. Таким образом, вопрос о поле напряженности между рефлексией и интуицией является важной областью обеспечения рациональности, как в личном обучении, так и в определении целей. Планы по-прежнему важны, как это показано эмпирически, для обеспечения выполнения решений, даже если они не определяют всего предприятия при формировании и исполнении воли. Наконец, если бы это действительно произошло, функция противоположности была бы, насколько это возможно, сопоставимой с планами важных решений.

Наименьшее количество совпадений с обеспечением рациональности в случае координации через планы в конечном итоге приводит к самоорганизации координационного механизма. Высокий дефицит знаний в отношении задачи управления требует большого разнообразия и ситуативности процессов управления. Обеспечение рациональности в основном относится к контролю затрат. Хотя это также играет важную роль в координации плана (оценка пригодности руководителей), тем не менее, рациональность процесса и результата одинаково важны. В качестве первого аргумента для осмысленного общего рассмотрения можно утверждать, что формулировка плана, по-видимому, повышает эффективность даже в условиях дефицита знаний в определенных областях.

ИСТОЧНИКИ:

1. Becker A. Accounting for «Controlling». Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration. - Berlin: Department of Business Administratio Free University, 1999. – 223 p.
2. Chapman C.S. Controlling Strategy. Management, Accounting, and Performance Measurement. Untag-smd. [Электронный ресурс]. URL: http://www.untag-smd.

ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Controlling%20Strategy%20-%20Management,%20Accounting,%20and%20Performance%20Measurement.pdf (дата обращения: 15.02.2019).
3. Coordinating – a management function. Ispatguru. [Электронный ресурс]. URL: http://ispatguru.com/coordinating-a-management-function (дата обращения: 26.02.2019).
4. Gehrig C. AnwendungssystemgestütztesstrategischesControlling. Konzeption und empirischeErkenntnisse. Oapen. [Электронный ресурс]. URL: https://www.oapen.org/download?type=document&docid=1003024 (дата обращения: 24.02.2019).
5. Hoitsch H.J., Lingnau V. Kosten- und Erlösrechnung. EinecontrollingorientierteEinführung. Books.google.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=X7sfBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR25&ots=ntLpwcHW1P&sig=fZlwbjMTMXTf620xcWKSOUOF2uo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false(дата обращения: 20.02.2019).
6. Kieser A., Kubicek H. Organisation (3rd completely revised edition). - Berlin and New York: Walter de Gruyter, 1992. – 530 p.
7. Marshall K., Snygg M. Business Strategy and Management Control Measures for Success. Blekinge Institute of Technology School of Management. [Электронный ресурс]. URL: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830233/FULLTEXT01.pdf (дата обращения: 01.02.2019).
8. Pathak R. Coordination: principles of management. Management process. Management DIARY. [Электронный ресурс]. URL: https://mgtdiary.blogspot.com/2015/06/coordination-principles-of-management.html (дата обращения: 26.02.2019).
9. Strategisches Management. TagebucheinesStudenten. [Электронный ресурс]. URL: https://chhcm.wordpress.com (дата обращения: 24.02.2019).
10. Weber J. Controlling in unterschiedlichenFührungskontexten – EinÜberblick. Controlling & Management. [Электронный ресурс]. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/BF03249593 (дата обращения: 10.02.2019).
11. Бабалян Н.С., Карабекова А.А. Контроллинг как инструмент стратегического управления на предприятии // Известия санкт-петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 2(110). – с. 109-113. – url: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya-na-predpriyatii.
12. Волкова М.В. Контроллинг в системе эффективного управления предприятием // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 21. – с. 89-91. – url: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-sisteme-effektivnogo-upravleniya-predpriyatiem .
13. Головина Т.А. Развитие методологии формирования системы контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем. / автореферат дис. доктора экономических наук : 08.00.05. - Орел, 2012. – 48 с.
14. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г., Контроллинг в бизнесе. / Методол. и практ. основы построения контроллинга в орг.- 2-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2003. – 250 с.

15. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
16. Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент реализации стратегии стабильности предприятий газовой отрасли // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2005. – № 4. – с. 101-104. – url: https://elibrary.ru/download/elibrary_15106147_28870065.pdf.
17. Микалут С.М., Старикова М.С. Методы принятия решений в корпоративном управлении // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2010. – № 2. – с. 159-163.
18. Мирошниченко Е.Б. Контроллинг: сравнительный анализ американского, немецкого и отечественного подходов // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 3(116). – с. 71-78.
19. Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Организационно-методический механизм внедрения контроллинга в российскую практику менеджмента// Креативная экономика. – 2018. – № 1. – с. 73-90.
20. Растопчина Ю.Л., Зайцева Н.П. Моделирование процесса диагностики критических состояний организации // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2010. – № 1(72). – с. 119-128.
21. Растопчина Ю.Л., Сивцоваа Н.Ф.А. Диагностика и формализация кризисных состояний предприятия в системе стратегического управления // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2005. – № 3(12). – с. 110-114.
22. Старикова М.С., Пономарева Т.Н., Растопчина Ю.Л. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 7. – с. 187-193.
23. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. / Пер. с нем. под ред. и с предисл. А. А. Турчака и др. - М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.

REFERENCES:

Babalyan N.S., Karabekova A.A. (2018). *Kontrolling kak instrument strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Controlling as the instrument of strategic management at the enterprise]. *Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics.* (2(110)). 109-113. (in Russian).

Becker A. (1999). *Accounting for «Controlling». Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration* Berlin: Department of Business Administratio Free University.

Chapman C.S. Controlling Strategy. Management, Accounting, and Performance MeasurementUntag-smd. Retrieved February 15, 2019, from http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Controlling%20Strategy%20-%20Management,%20Accounting,%20and%20Performance%20Measurement.pdf

Coordinating – a management functionIspatguru. Retrieved February 26, 2019, from http://ispatguru.com/coordinating-a-management-function

Danilochkina N.G. (2002). *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as a tool of enterprise management] M.: YuNITI. (in Russian).

Gehrig C. AnwendungssystemgestütztesstrategischesControlling. Konzeption und empirischeErkenntnisseOapen. Retrieved February 24, 2019, from https://www.oapen.org/download?type=document&docid=1003024

Golovina T.A. (2012). *Razvitie metodologii formirovaniya sistemy kontrollingovogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami v usloviyakh nelineynogo razvitiya ekonomicheskikh sistem* [Development of methodology of formation of system of controlling the management of industrial enterprises in the conditions of nonlinear development of economic systems] Orel. (in Russian).

Hoitsch H.J., Lingnau V. Kosten- und Erlösrechnung. EinecontrollingorientierteEinführungBooks.google.ru. Retrieved February 20, 2019, from https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=X7sfBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR25&ots=ntLpwcHW1P&sig=fZlwbjMTMXTf620xcWKSOUOF2uo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Karminskiy A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Falko S.G., (2003). *Kontrolling v biznese* [Controlling in business] M.: Finansy i statistika. (in Russian).

Khan D. (1997). *Planirovanie i kontrol: kontseptsiya kontrollinga* [Planning and control: the controlling concept] M.: Finansy i statistika,. (in Russian).

Kieser A., Kubicek H. (1992). *Organisation (3rd completely revised edition)* Berlin and New York: Walter de Gruyter.

Krusser N.G. (2005). *Kontrolling kak instrument realizatsii strategii stabilnosti predpriyatiy gazovoy otrasli* [Controlling as a tool for implementing the strategy of stability of the gas industry]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatelskogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*. (4). 101-104. (in Russian).

Marshall K., Snygg M. Business Strategy and Management Control Measures for SuccessBlekinge Institute of Technology School of Management. Retrieved February 01, 2019, from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830233/FULLTEXT01.pdf

Mikalut S.M., Starikova M.S. (2010). *Metody prinyatiya resheniy v korporativnom upravlenii* [Methods of decision making in corporate governance]. *Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov*. (2). 159-163. (in Russian).

Miroshnichenko E.B. (2016). *Kontrolling: sravnitelnyy analiz amerikanskogo, nemetskogo i otechestvennogo podkhodov* [Controlling: a comparative analysis of american, german and russian approaches]. *Siberian Financial School.* (3(116)). 71-78. (in Russian).

Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. (2018). *Organizatsionno-metodicheskiy mekhanizm vnedreniya kontrollinga v rossiyskuyu praktiku menedzhmenta*[Organizational-methodical mechanism for introducing controlling in Russian management practice]. *Creative economy. 12* (1). 73-90. (in Russian).

Pathak R. Coordination: principles of management. Management processManagement DIARY. Retrieved February 26, 2019, from https://mgtdiary.blogspot.com/2015/06/coordination-principles-of-management.html

Rastopchina Yu.L., Sivtsovaa N.F.A. (2005). *Diagnostika i formalizatsiya krizisnyh sostoyaniy predpriyatiya v sisteme strategicheskogo upravleniya* [Diagnosis and definition of crisis state of the enterprise in the system of strategic management]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii.* (3(12)). 110-114. (in Russian).

Rastopchina Yu.L., Zaytseva N.P. (2010). *Modelirovanie protsessa diagnostiki kriticheskikh sostoyaniy organizatsii* [Modeling of iagnostics of critical states of the organization]. *Scientific bulletins of the Belgorod State University. Series: The Economy. Computer science.* (1(72)). 119-128. (in Russian).

Starikova M.S., Ponomareva T.N., Rastopchina Yu.L. (2017). *Instrumentariy otsenki turbulentnosti vneshney sredy predpriyatiya* [The tools for evaluating the turbulence of the external environment of the enterprise]. *Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov.* (7). 187-193. (in Russian).

Strategisches ManagementTagebucheinesStudenten. Retrieved February 24, 2019, from https://chhcm.wordpress.com

Volkova M.V. (2014). *Kontrolling v sisteme effektivnogo upravleniya predpriyatiem* [Controlling in the system of effective management]. *Theory and practice of social development.* (21). 89-91. (in Russian).

Weber J. Controlling in unterschiedlichenFührungskontexten – EinÜberblickController & Management. Retrieved February 10, 2019, from https://link.springer.com/article/10.1007/BF03249593