

# союз контроллинга и менеджмента

коэволюция<sup>1</sup> контроллинга  
и менеджмента качества

## Аннотация

Как усовершенствовать систему управления предприятием? На сегодняшний день решению этой задачи служат два самостоятельных направления: контроллинг и менеджмент качества. Органичное соединение их в единую систему позволит получить управление нового качества.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, контроллинг, качество, коэволюция, гармонизация, организация, эффективность, взаимодействие

За последнее десятилетие в управлении (организациями, учреждениями) оформились 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.

## О контроллинге

Эволюция взглядов на контроллинг прошла путь от отождествления его с учетом затрат до понимания контроллинга как постав-

<sup>1</sup> Коэволюция – термин, используемый современной наукой для обозначения механизма взаимообусловленных изменений элементов, составляющих развивающуюся целостную систему.

**Муратов А. С.**  
канд. экон. наук,  
профессор,  
Новокузнецкий  
филиал-институт  
Кемеровского  
государственного  
университета  
amuratov.nvkz@mail.ru

щика 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 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],

***контроллинг  
не обеспечивает  
автоматический  
успех предприятия,  
освобождая  
менеджеров  
от управления,  
а выполняет  
сервисные услуги***

но по косвенным признакам можно судить, что таким образом может служить «гармоничное производство» [6].

### **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) организацией 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;
- контроля и 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 козволюции концепции менеджмента качества и концепции контроллинга.

**контроллинг  
довольно легко  
встраивается  
в действующую  
систему управления  
(менеджмента)  
на предприятии**

## Модель организационного совершенства

Эволюцию системы менеджмента качества характеризует модель, предложенная Европейским фондом менеджмента качества (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ее также лаконично называют моделью организационного совершенства (см. рис. ниже) [7].

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 «процессов», 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.

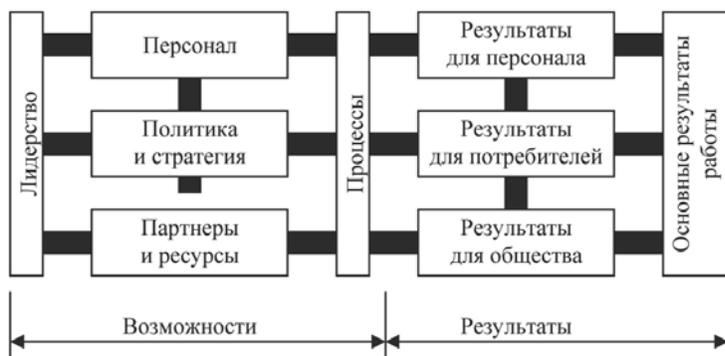


Рис. Модель EFQM – «организационного совершенства»

контроллинг  
обеспечивает  
качество  
управленческих  
решений

## **Литература**

1. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
2. Орлов А.И. Теория принятия решений: учебник. – М.: Экзамен, 2006. – 573 с.
3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
4. Ананьина Е.А., Данилочкин С.А., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: Юнити, 1998. – 356 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
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 ред. Конга Т., Кондо Е., Ватеона Г. / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.

## **Козволюция контроллинга и менеджмента качества**

Общими в концепции контроллинга и концепции менеджмента качества являются следующие элементы:

- 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, проранжированные по приоритетам и имеющие количественные оценки.

Разница заключается в смысле и содержании процессов и результатов.

Результатом менеджмента качества является «качество», т.е. согласованная совокупность свойств объекта управления.

Результат 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). Так, отсутствуют «принятие управленческого решения» и «реализация управленческого решения» в виде «регулирования» или «корректировки».

Органичное соединение концепции контроллинга и концепции менеджмента качества возможно, когда у них появится единый критерий эффективности функционирования. Это произойдет, если разнообразные технические, технологические, локальные, тактические и другие цели будут рассматриваться через призму критерия «качество жизни» работников, собственников и заинтересованных сторон. В силу сложности квалитметрического измерения этого показателя, его можно заменить на «уровень жизни».

В результате от козволюции контроллинга и менеджмента качества может быть получен синергический эффект – концепция гармонизации управления предприятием (организацией, учреждением), содержание которой –

органичное соединение двух выше названных концепций в единую.

Подводя итоги сказанному, можно сделать следующие выводы:

- 1) до настоящего времени контроллинг и менеджмент качества на предприятиях представляют собой самостоятельные подсистемы общей системы управления в организации;
- 2) коэволюция этих двух подсистем возможна под патронажем контроллинга, при условии отождествления объекта управления, критерия эффективности управления и др.;
- 3) образцом системы управления на предприятии может служить модель организационного совершенства.

pn

**органичное  
соединение  
концепции  
контроллинга  
и концепции  
менеджмента  
качества  
возможно, когда  
у них появится  
единый критерий  
эффективности  
функционирования**

**Mouratov A.S.**

*Cand. of Econ. Sci., Professor,*

*Novokuznetsk Branch Institute of Kemerovo State University*

### **Co-evolution of Controlling and Quality Management**

Abstract

**T**o date, management system of a company has two independent areas of improvement: controlling and quality management. Organic combining them into a single system will provide a management system of a new quality.

**Keywords:** management, administration, controlling, quality, co-evolution, harmonization, organization, efficiency, interaction