

### Розділ 3

## Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

УДК 658.125

**Лесидренска Светлана,**

*д.э.н., доцент Технического университета (г. Варна, Болгария);*

**Мирчев Ангел,**

*д.э.н., профессор Технического университета (г. Варна, Болгария);*

**Кремена Луч,**

*к.э.н., докторант Технического университета (г. Варна, Болгария)*

#### **КОНТРОЛЛИНГ КАК КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

*В статье контроллинг рассматривается как комплекс для принятия управленческих решений, который позволяет разрабатывать механизмы действия для достижения цели. Представлены механизмы и инструменты контроллинга как комплексной системы раннего предупреждения и обеспечения управленческих решений.*

Ключевые слова: контроллинг, контроллинг, кризис, хаос; контролинговая система раннего предупреждения; системы интеллектуальной отчетности, механизм и инструменты контроллинга.

**Постановка проблемы в общем виде.** Исходя из ошибочных управленческих решений возникает хаос в мышлении и поведении руководящей команды политических и экономических структур на глобальном, национальном, региональном и корпоративном уровнях. Таким образом, усилия ученых, политиков и руководителей на всех уровнях управления в мировой экономике должны быть направлены на совершенствование механизма разработки, принятия и реализации управленческих решений на различных уровнях управления национальной экономики и ее элементов.

По нашему мнению, контроллинг как комплекс раннего предупреждения и создания механизма для разработки и принятия управленческих решений является правильным шагом в этом направлении. Этот вопрос является целью нашего исследования, а именно разрабатывать и пропагандировать концепции и механизмы действий такой системы контроля для достижения цели. В нашем исследовании поставлены три следующие задачи:

1. Получить подходы и методы для выхода из кризиса промышленных предприятий как составных элементов нашей экономики;
2. Разработать концепцию контроллинга как системы раннего предупреждения, обеспечения процесса принятия и реализации управленческих решений, как на

корпоративном, так и на национальном уровне;

3. Представит, механизм и инструменты контролинга как комплексной системы раннего предупреждения и обеспечения управленческих решений;

**Основной материал. 1. Подходы и методы для выхода из кризиса промышленных предприятий как составные элементы нашей экономики.**

Определяя концепцию «хаоса» и кризиса как формы хаоса в социально-экономической системе (экономика, бизнес), авторы используют эти два основных тезиса:

- наличие хаоса в человеческих мыслях и взглядах, как оригинальные условия для рождения идеи, чувств и поведения интуитивно создающих защиту. Первичная (инстинктивная) защита как реакция на хаос в человеческом восприятии находит свое выражение в двух конечных точках восприятия и поведения человека: капитуляция (подчинение) или любовь (согласие, сотрудничество);

- целевая деятельность человека для достижения объективного рационализма (эффективности). Человек воспринимает субъективно объективный мир, но это естественный механизм целевой деятельности по созданию поведения в соответствии с принципами и законами рационализма. Путем прямого воздействия индивид стремится противостоять и преодолевать хаос в своих ощущениях, чувствах и поведении. В конце концов, чувства и поведение индивидов варьируют между двумя конечными точками хаоса (подчинение и сотрудничество) в зависимости от степени отражения и понимания объективной рациональности (эффективность, результативность, здравый смысл).

Исходя из этих двух утверждений определяется основная идея исследования как от качества разработки и реализации на разных уровнях управления бизнес-единицами и национальной экономикой определяется способность преодолевать или быстро выходить из периодически возникающих национальных и глобальных кризисов.

Наш углубленный анализ в ходе предыдущих исследований [1,2] развития стран Западной Европы, Соединенных Штатов Америки и Японии показал, что нерегулярность (хаотичность) функционирования национальной и мировой экономики является закономерным процессом, и что главная функция государства и правительства, и международных учреждений заключается в контроле и изучении хаоса с тем, чтобы разработать регулятивный механизм управления движением от хаоса к порядку.

Деятельность Соединенных Штатов в сфере преодоления последствий глобального финансового и экономического кризиса в 2008 и в последующие годы подтверждают наши выводы 1996 года.

Существует два альтернативных подхода для преодоления кризиса в качестве этапа в развитии хаоса как процесса в социально-экономических системах:

- импорт изменений внешней среды;
- управление помехами.

Импорт изменений внешней среды требует:

- во-первых, наличия регулярного движения, т.е. порядок в макроэкономике;
- во вторых, государство и правительство, как и его исполнительные органы, посредством целенаправленных систематических действий, внедряют политику путем создания новых адекватных условий, нормативно-правовой структуры и механизмов, которые могут стимулировать малый и средний бизнес и конкурентоспособность экономики.

Структурный и Кохезионный фонды, как и другие стимулирующие наше социально-экономическое развитие, являются ярким выражением проявления этого

операціоналізму і впровадження порядку з вищої системи управління на рівні європейського союзу і національного господарства.

## 2. Концепція контролінга як системи раннього попередження, забезпечення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень як на корпоративному, так і на національному рівні.

Термін «система раннього попередження» походить з військової термінології, біології, медицини і техніки. Во всіх цих областях, однак, зміст цього поняття представляє собою механізм, направлений для визначення ознак небезпечності задовго до того, як вона стає видимою і відчуваною. Ідея побудови системи раннього попередження заключається в попередньому захопленні слабого сигналу о виникненні небезпечності, розробці механізму для її запобігання або, якщо це не можливо, для мінімізації негативних наслідків її виникнення.

На рис. 1 представлено поняття контролінга як системи раннього попередження і забезпечення системного управління:

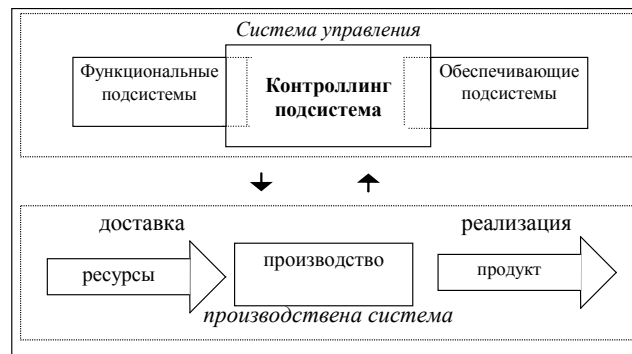


Рисунок 1 – Концептуальна модель контролінга як системи раннього попередження забезпечення управлінських рішень в промислових підприємствах

Філософія цієї презентації заключається в представленні системи контролінга, об'єднуючого в собі функціональні і забезпечуючі підсистеми, як системи управління виробничого підприємства, яка відображає наше прагнення до успішної роботи виробничого підприємства в довгостроковій перспективі. В цьому аспекті система контролінга представлена як прагматична система управління прибутковістю, ефективністю і ростом компанії, перед якими поставлені для рішення наступні важливі задачі:

- методологічне, інструментальне і інформаційне забезпечення і підтримка управління при прийнятті рішень, пов'язаних з виконанням орієнтованої на результат функції – планування, контроль і регулювання во всіх областях управління;

- виконання функцій інтеграції, систематичної організації і координації, як між окремими підсистемами управління, так і між компонентами в кожній з них.

Основними характеристиками цієї концепції контролінга є:

- забезпечує діяльність по підтримці виробничих менеджерів середнього

и высшего уровня управления в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений, касающихся поставок ресурсов, их модификации и сбыта готовой продукции;

- приводит к количественному и качественному улучшению управления;
- основными направлениями координации, интеграции и управления являются планирование, реализация, отчетность, контроль и регулирование производства;
- общая ориентация контроллинга выводит на передний план стратегическую перспективу управления компанией и ее информационное и методическое обеспечение. Она имеет стратегический аспект – оптимизация процесса управления для достижения целей развития предприятия, как тактических и оперативных – оптимизация производства – экономические показатели и достижение целей управления производством;
- предметная ориентация контроллинга сосредоточена на обеспечении методологии управления предприятием, направленного на максимизацию прибыли.

### 3. Механизм и инструменты контроллинга как системы раннего предупреждения и обеспечения управленческих решений на промышленном предприятии

На рис. 2 представлен механизм и инструменты контроллинга как системы раннего предупреждения, обеспечения процесса разработки и реализации предотвращающих (преодолевающих) кризис управленческих решений на промышленном предприятии.

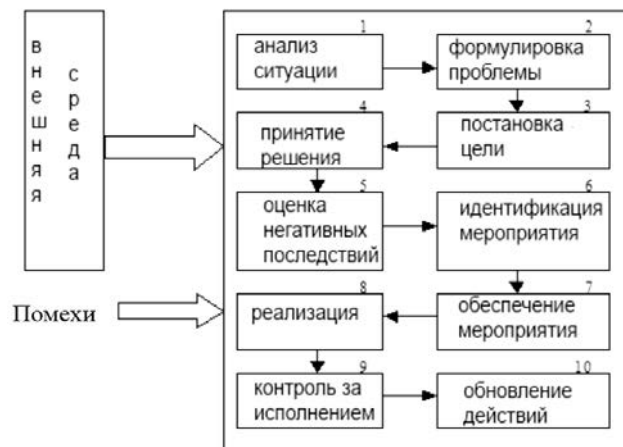


Рисунок 2 – Модель контроллинга как системы раннего предупреждения и обеспечения управленческих решений на промышленных предприятиях

В этой модели следует выделить следующие 10 инструментов контроллинга как системы раннего предупреждения и обеспечения управления производственными процессами на промышленном предприятии:

1. Анализ ситуации, включая методологию и инструменты, алгоритм анализа.

Цель анализа в контролинге заключается в следующем:

- диагностика предварительного состояния системы и готовности предприятия для принятия управленческих решений для раннего предотвращения непорядков и кризиса

в целом;

- определение объектов анализа: определение типа управленческих решений, которые должны быть приняты для предотвращения беспорядка и тем самым кризиса.

Алгоритм анализа контролинговой системы раннего предупреждения и обеспечения приведен на рисунке 3.

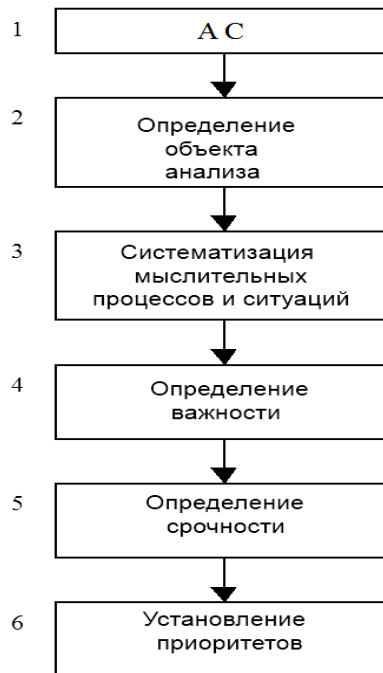


Рисунок 3 – Алгоритм анализа

Современные информационные и коммуникационные технологии позволяют автоматизировать инструменты и процедуры контролинга как системы раннего предупреждения и обеспечения процесса управления промышленным предприятием. Принцип действия этих технологий основан принципе искусственного интеллекта, и именно поэтому системы называются системы интеллектуальной бизнес отчетности (business intelligence reporting system).

**Заключение.** Развитие и эксперименты с такой системой на болгарском промышленном предприятии будут предметом дальнейших наших исследований. В этих исследованиях будут продемонстрированы интегрированное информационно-методическое обеспечение разработки и реализации управленческих решений на промышленном предприятии по отдельным функциям и задачам функциональных подсистем, показанных на рис. 1. Это, по нашей оценке, будет способствовать повышению качества и эффективности при принятии и реализации управленческих решений во всех функциональных сферах бизнеса промышленных предприятий, в условиях кризиса для его преодоления или быстрого выхода из него.

### Розділ 3 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

---

1. Евънс П. Важно е да сложите правилните хора на правилните места: стаття в интернет издание в. Капитал, Брой 19 от 09 май 2008г. / П. Евънс [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.capital-bg-4507-11-2008--f-6212-7173096--.html>.
2. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2005.
3. Пенева Б. Търсете таланта / Б. Пенева [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.karieri.bg/karieri/management/548551\\_tursete\\_talanta/](http://www.karieri.bg/karieri/management/548551_tursete_talanta/).
4. Салливан Дж. Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое / Дж. Салливан [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/integrirrovannaja-sistema-priobreneniya-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaiki-celoe>.
5. Ушева М. Управление на таланта / М. Ушева. – Благоевград : Унив. изд. «Н. Рилски», 2010.
6. Филипова М. Функционални особености в управлението на туристическото предприятие / М. Филипова. – Благоевград : Унив. изд. «Н. Рилски», 2011.
7. Фостър Д. Бъди идеяист / Д. Фостър. – ИК «Рой Комюникейшън», 2009.

*С. Лесидренска, А. Мирчев, К. Луч*

#### **Контролінг як комплексна система раннього попередження та забезпечення процесу розробки та прийняття управлінських рішень в умовах кризи**

*У статті контролінг розглядається як комплекс для прийняття управлінських рішень, який дозволяє розробляти механізми дії для досягнення мети. Представлені механізми та інструменти контролінгу як комплексної системи раннього попередження та забезпечення управлінських рішень.*

Ключові слова: контролінг, контролінг, криза, хаос, контролінгова система раннього попередження, системи інтелектуальної звітності, механізм та інструменти контролінгу.

*S. Lesudrenska, A. Mirchev, K. Lych*

#### **Controlling as a comprehensive system for early warning and development process and decision making in a crisis**

*The article is considered as controlling system for managerial decision making, which allows you to develop mechanisms of action for achieving the goal. The mechanism and controlling tools as an integrated system for early warning and management decisions.*

Keywords: controlling, controlling, crisis, chaos, controlling early warning system, system of intellectual accountability mechanisms and tools of controlling.

*Отримано 06.05.2011 р.*