

Л. В. Абрамова, И. М. Сулова

От процессного подхода к контроллингу: эволюция функционального менеджмента

Контроллинг, находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, планирования, контроля и координации, может занять особое место в управлении библиотекой, связав воедино эти функции. Через целевое интегрирование функций менеджмента система контроллинга выступает своеобразным механизмом саморегуляции, в котором ведущая роль принадлежит информационно-аналитической деятельности.

Ключевые слова: информационно-библиотечный менеджмент, контроллинг, управленческие функции, управленческие решения, информационно-аналитическая деятельность.

Развитие теории информационно-библиотечного менеджмента неразрывно связано с обоснованием содержания, состава, значения управленческих функций.

С возникновением менеджмента как самостоятельной науки проблема функций справедливо считается одной из наиболее важных и актуальных. К изучению этой проблемы, наряду с теоретиками менеджмента и экономистами, имеют непосредственное отношение психологи, социологи, юристы, исследующие с разных ракурсов функции менеджмента.

Объективной основой образования функций менеджмента можно считать необходимость специализации деятельности по управлению организацией. Специализация должна быть направлена на достижение целей организации с помощью наиболее целесообразных и выверенных практикой управления механизмов. Функции в своей последовательности и совокупности образуют технологию управления и являются конкретной реализацией управленческих принципов и методов. Таким образом, сущность, сложность и особенности труда менеджеров раскрываются в выполняемых ими функциях в рамках процесса управления организацией. Именно эта логика заложена в концепции менеджмента, называемой процессным подходом.

Информационно-библиотечный менеджмент рассматривает процессный подход в качестве классической концепции управления, сохранившей и сегодня теоретическое и практическое значение. Управление понимается как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями. Объективная совокупность функций присуща управлению на любых иерархических ступенях, при любых особенностях библиотеки. Отсюда – качественная однородность управления на любых уровнях. Вся сложная и разноплановая совокупность управленческих действий может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления: прогнозирование, планирование (стадия принятия управленческого решения); организация, координация, регулирование, мотивация (стадия реализации управленческого решения); учет и анализ (стадия контроля). Сам набор управленческих функций системы менеджмента в разных классификациях может быть различным, несомненно одно – концепция процессного подхода в библиотечном менеджменте концентрирует внимание прежде всего на управленческих функциях.

Процессный подход охватывает как стратегическую, так и оперативную области управления.

В стратегическом аспекте применение процессного подхода позволяет определить логическую последовательность в реализации функций, установить прочные взаимосвязи различных функций в управленческом цикле, сформировать аппарат управления, достаточно точно выявить проблемные зоны и обосновать средства решения перспективных задач.

Изучение процесса управления с точки зрения функций позволяет установить объемы работ по каждой из них, определить потребность в ресурсах и в итоге сформировать структуру и систему управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой реализуется. Функции управления подчиняются логическому алгоритму,

четкой последовательности регламентированных действий.

В оперативной сфере процессный подход представляет собой эвристический метод осмысления, улучшения и управления процессами, регулярно происходящими в библиотеке. Поэтапный подход к решению практических, оперативных задач позволяет упростить и четко структурировать каждую задачу.

Основу методики процессного подхода составляет интерпретация регулярно предоставляемых библиотекой услуг как результата скоординированных между собой процессов, которые могут повысить степень удовлетворения информационно-библиотечных потребностей. В ходе этих процессов должны эффективно воплощаться в конкретные действия ценности, нормы и установки, закрепленные в управленческой структуре, политике, различных стратегических концепциях, что и входит в понятие *процессная ориентация управления*.

Чтобы добиться этого, регулярно повторяемые процессы должны анализироваться как в аспекте читательских потребностей, так и эффективности и рациональности, а также проверяться на возможности совершенствования, концептуальной переработки и нового документального оформления.

Непрерывное развитие библиотеки – во многом результат совершенствования процессов. Современное прочтение менеджмента гласит: качественные услуги – это результат качественных процессов, а качественные процессы – это результат качественного менеджмента.

Процессный менеджмент в рамках библиотеки – двигательный аппарат функционально дееспособной системы управления: чем лучше он развит, тем эффективнее реализованы на практике управленческие представления.

Систематический анализ, описание и контроль информационно-библиотечных процессов имеют большое значение и потому, что они помогают быстро и просто включить в функциональную обстановку библиотеки всех сотрудников. Кроме того, прозрачность информационно-библиотечных процессов упрощает отчетность библиотеки перед читателями и дотирующими государственными органами.

Таким образом, процессный подход открывает широкие возможности для совершенствования каждой управленческой функции и всей системы управления в целом.

Однако в последние десятилетия деятельность различных организаций и, соответственно, их систем управления претерпела существенные и основополагающие изменения. Реальная картина управленческой деятельности, характерная сегодня для функционирования организаций, принципиальным образом отличается во многих случаях от классической концепции процессного подхода. Вместе с тем неполное соответствие классических базовых положений по отношению к современным практическим реалиям ведет к отставанию и отрыву теории от практики, препятствует попыткам адекватного описания особенностей и сложностей протекающих управленческих процессов и создает трудности в работе менеджеров.

В связи с этим в современных концепциях можно говорить о некотором удельном и количественном росте доли так называемых совмещенных функций, например: контроля и учета, мотивации и активации; целеполагания и постановки задачи.

Проявлением этой «функциональной интеграции» в наибольшей степени выступает инновационное направление современного менеджмента, называемое контроллингом. По нашему мнению, эволюция функций управления организацией с интегрированием их в систему контроллинга отражает основную тенденцию комплексного подхода к управлению. Так, например, планирование эволюционировало в комплексное программно-целевое планирование, управление сбытом и продажами – в маркетинг, бухгалтерский и производственный учет – в систему контроля и регулирования.

Термин *контроллинг* (от англ. *controlling*) пришел в русскоязычную среду из англоязычной транзитом через немецкоязычную. В Европе контроллинг развивается примерно с середины XX в. Первоначально контроллинг существовал как практическая деятельность по улучшению управления организацией. Проблема теоретической основы контроллинга впервые была поднята в немецкоязычной научной литературе, однако до сих пор не выработано четкой позиции относительно сути контроллинга, понимания его функций, задач, специфической роли.

Самая узкая трактовка сводится к тому, что контроллинг – синоним управленческого учета. Зачастую совершенно ошибочно контроллинг отождествляется с контролем. Однако контроллинг – это гораздо больше.

Не случайно при раскрытии смысла контроллинга часто оперируют словосочетанием «концепция контроллинга». При этом концептуальность контроллинга, по мнению ряда авторов, состоит в синтезе управленческого учета, планирования, контроля и аналитической работы. Большинство современных зарубежных работ по контроллингу включает разделы, посвященные управленческому учету, бюджетированию, стратегическому планированию, системе взаимосвязанных стратегических показателей, управленческой отчетности.

Расширительное понимание контроллинга состоит в его отнесении к числу современных управленческих систем. Поскольку в современной быстроменяющейся среде принимать обоснованные управленческие решения становится все труднее, многие руководители все острее начинают чувствовать потребность в наличии коллеги, способного не только предоставить необходимую информацию, но и дать совет. Признание контроллинга как внутриорганизационного советника – это принципиально иное понимание. В определенном смысле здесь уместна аналогия с лоцманом, который за штурвалом не стоит, но несет ответственность за то, чтобы корабль пришел в намеченную гавань.

Таким образом, определение контроллинга объединяет две составляющие. Первая – это философия, образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе.

В то же время контроллинг – это ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа, принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации.

В большинстве развитых стран концепции контроллинга схожи. Различия в основном касаются понимания двух крайних ситуаций: прагматизма и степени совершенствования системы в соответствии с менталитетом пользователей. Так, в Германии преобладает тенденция академизации контроллинга, стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за разрешение конкретных задач. В США и некоторых европейских странах преобладает прагматический подход: здесь контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов.

В России интерес к контроллингу начал проявляться в самом начале 1990-х гг., когда в экономике окончательно закрепились как юридически, так и фактически рыночные принципы хозяйствования.

Эволюцию взглядов на контроллинг в России можно представить следующим образом:

1991–1995 гг. – контроллинг отождествляют с учетом затрат;

1996–1997 гг. – контроллинг понимался как учет затрат и результатов;

1998–2000 гг. – контроллинг – это бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами;

с 2000 г. преобладает понимание контроллинга как поставщика и интерпретатора информации для руководства, а также координатора оперативной деятельности организации.

В качестве объединяющей формы взаимодействия теоретиков и практиков, занимающихся контроллингом, в 2000 г. создано Объединение контроллеров. Его целями провозглашаются: содействие распространению философии и методологии контроллинга, обеспечение коммуникации, накопление профессиональной информации, содействие подготовке кадров, содействие повышению уровня профессиональной квалификации специалистов в области контроллинга. С 2001 г. в России Объединением контроллеров издается журнал «Контроллинг», проводятся тематические конференции и симпозиумы.

Сегодня контроллинг – это средство управления, без которого невозможно представить работу ни одной современной организации.

Инновационная функция контроллинга заключается в поиске, мониторинге, анализе и выборе оптимальных методов управленческого учета, планирования и управленческого анализа для достижения целей организации.

Перечень функций контроллинга и их характеристики.

1. Методическая (инновационная, концептуальная) – поиск, мониторинг, анализ и выбор наилучших методов управленческого учета, планирования и управленческого анализа для достижения целей организации.
2. Координирующая (коммуникационная) – сопровождение процесса целеполагания, например, на основе сбалансированной системы показателей, согласование планов (стратегического и оперативного, долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного).
3. Аккумулирующая – идентификация информационных потребностей, селекция, обработка, поставка релевантной информации из информационных сфер.
4. Регулирующая (навигационная) – проведение сопоставительного анализа по ключевым показателям деятельности, передача сигналов руководству при существенных отклонениях, выявление их причин, интерпретация результатов, формулирование рекомендаций в процессе совместного обсуждения итогов анализа с ответственными менеджерами центров.
5. Консультационная – реализация методов управленческого анализа на практике при подготовке и обосновании управленческих решений.

Исполнение указанных функций контроллинга связано с активным применением методов управленческого анализа.

Нам видится, что было бы весьма эффективно внедрить контроллинг в практику отечественного информационно–библиотечного менеджмента. Контроллинг сможет перевести управление библиотекой на качественно новый уровень, ориентируя деятельность различных подразделений библиотеки на достижение оперативных и стратегических целей. Находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, планирования, контроля и координации, контроллинг может занять особое место в управлении библиотекой, связав воедино все эти функции. Система контроллинга через целевое интегрирование функций менеджмента выступит своеобразным механизмом саморегуляции, в котором ведущая роль принадлежит информационно–аналитической деятельности.

Среди основных компонентов концепции контроллинга можно выделить: ориентацию на эффективную работу библиотеки в перспективе; формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей; создание информационной системы, соответствующей задачам целевого управления.

Следовательно, контроллинг решает следующие основные задачи:

- выявление проблем до того, как они перерастут в кризис, и соответствующая корректировка деятельности библиотеки;
- контроль и регулирование;
- информационное сопровождение процесса планирования в библиотеке.

Решение первой задачи связано с определением фактического состояния библиотеки и ее подразделений; прогнозированием состояния комплектования и обслуживания на определенный период времени; заблаговременным определением места и причин отклонения значений показателей, характеризующих деятельность библиотеки; обеспечением стабильного состояния деятельности библиотеки при достижении предельных значений показателей; анализом слабых мест в работе библиотеки.

Не менее значима вторая группа задач. Своевременная адаптация библиотеки к изменениям внешней среды обусловила необходимость такого управления библиотекой, при котором основой стратегических решений становится выбор управленческого поведения в текущий момент, рассматриваемый одновременно и как начало будущего. В связи с этим прослеживается необходимость координации, контроля и регулирования, обеспечивающих возможность успешной реакции на изменения во внешней среде.

Третья группа задач контроллинга: разработка методик планирования; предоставление информации для составления планов; установление допустимых границ отклонений; анализ причин и разработка предложений для уменьшения отклонений от планов; учет и контроль затрат и результатов; разработка инструментария для планирования; контроль и принятие управленческих решений.

Реализация всех трех задач способствует использованию благоприятных условий и возможностей, проясняет возникающие проблемы, подготавливает руководство библиотеки к непредвиденным изменениям во внешней среде, улучшает координацию действий внутри самой библиотеки.

Контроллинг обеспечивает методическую, консультационную, координационную и инструментальную базу для поддержания основных функций информационно-библиотечного менеджмента, в том числе планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия стратегических и оперативно-тактических управленческих решений. В связи с этим представляется целесообразным сделать акцент на информационно-аналитической и методической поддержке системы менеджмента по всем функциям управления для достижения стратегических и оперативных целей библиотеки.

Этот ключевой методологический тезис определяет принципы формирования организационной системы контроллинга. Если в бизнес-организациях создаются самостоятельные структурные подразделения (службы контроллинга), то со всей определенностью можно утверждать, что в библиотеках аналогичные функции выполняют научно-методические отделы. В соответствии с этим концепция контроллинга может стать основой совершенствования деятельности научно-методических отделов библиотеки.

Для овладения контроллингом необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически и, кроме того, нужны знания по многим предметам, связанным с экономикой, управлением. Поэтому следует научиться смело комбинировать различные подходы, применять весь накопленный багаж знаний для поиска творческих решений.

Список источников

Контроллинг : учеб. / А. М. Карминский , С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – 2-е изд., дораб. – Москва : Финансы и статистика, ИНФРА – Москва, 2009 – 336 с. : ил.

Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2009. – 269 с.