

КОНТРОЛІНГ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ**Михайличенко Н. М.**

Розроблено методологію контролінгу цілепокладання з позицій концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера. Методологія контролінгу цілепокладання, що враховує системну природу підприємства, дає можливість побудувати ефективну систему контролінгу планування і регулювання на підприємстві. Концепція стратегічного мислення може бути використана як методологічна база під час розбудови системи контролінгу планування на підприємстві, що має забезпечити гнучкість останнього; і подальша робота в цьому напрямку повинна бути зосереджена на адаптації методів стратегічного мислення до організації управлінської системи в цілому.

Разработана методология контроллинга целеполагания с позиций концепции стратегического мышления Д. Дьорнера. Методология контроллинга целеполагания, учитывающая системную природу предприятия, дает возможность построить эффективную систему контроллинга планирования и регулирования на предприятии. Концепция стратегического мышления может быть использована в качестве методологической базы при развитии системы контроллинга планирования на предприятии, которая должна обеспечить гибкость последнего; и дальнейшая работа в этом направлении должна быть сосредоточена на адаптации методов стратегического мышления в организации управленческой системы в целом.

A methodology controlling position of goal-setting concept of strategic thinking D. Derner. Controlling goal-setting methodology that takes into account the systemic nature of the company, makes it possible to build an effective system of controlling planning and regulation of the company. The concept of strategic thinking can be used as a methodological framework during development planning system controlling the company that has the flexibility to provide the latter; and further work in this area should focus on the adaptation of strategic thinking and management of the system.

Михайличенко Н. М.

канд. екон. наук,
доц. ДДМА
zmij.natalka@mail.ru

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 658.14

Михайличенко Н. М.

КОНТРОЛІНГ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ

Ефективність діяльності складної динамічної економічної системи, якою є підприємство, безпосередньо залежить від процесів планування та цілепокладання. Контролінг як сервісна відносно менеджменту функція відповідає за побудову адекватної та гнучкої системи планування. Проте ефективність системи планування залежить не тільки від побудови самої системи, але й від суб'єктів планування, головним же чинником ефективності діяльності людини є ефективність її мислення.

Проблемам теорії та практики контролінгу присвячені численні роботи зарубіжних авторів: Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, Х. Фольмута тощо [1–8]. З розвитком ринкових відносин на теренах пострадянського простору з'явилися роботи вітчизняних вчених, що адаптують зарубіжний досвід до місцевих умов та продовжують розв'язання проблематики контролінгу [9, 10]. Проблемам стратегічного мислення присвятив свої роботи видатний німецький вчений Д. Дьорнер [11]. Втім, питання стратегічного мислення в контексті методології контролінгу досі розглядалися недостатньо.

Метою даної статті є розробка методології контролінгу цілепокладання з позицій концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера.

З огляду на спрямованість мислення, можна відокремити три типи керівників: спрямовані на минуле, спрямовані на сьогодні, спрямовані на майбутнє. Мова йде скоріше про усереднену, ніж про чисту спрямованість, бо у чистому вигляді не один з цих типів мислення не зустрічається.

Кожен з цих типів має певні недоліки. Керівники, спрямовані на минуле – упереджені традиціоналісти, неспроможні сприймати нові віяння без великої долі скепсису. Як правило, спрямованість на минуле поєднується з авторитарним стилем керівництва. Коли спрямованість на минуле стає характерною рисою не тільки окремих керівників, а організації в цілому, це погрожує втратою внутрішньої єдності за рахунок того, що директиви в таких організаціях йдуть згори вниз, розбиваючи організацію на елементи, а плани, навпаки, – від нижчих ланок до вищих, при чому кожен з елементів одного рівня, як правило, ігнорує потреби суміжних елементів. Головний метод планування в таких підприємствах – планування «від досягнутого», а це зводить ефективність планування нанівець. Більшість вітчизняних підприємств ще донедавна можна було віднести до типу спрямованих на минуле.

Керівники, спрямовані на сьогодні, набувають більшості за умови нестабільності економічного середовища. Цей тип керівництва поєднує у собі риси авторитарного та демократичного стилів управління. Мислення, спрямоване на сьогодні, можна було б назвати «мисленням окремих запитань», тому що воно спрямоване на розв'язання проблем в процесі їх виникнення, а не на пошук і ліквідацію їх причин. Як правило, така спрямованість мислення має наслідком організацію, головною метою якої є «виживання», а головною цінністю «стабільність». В цьому і криється психологічна пастка: коли економічне довкілля врівноважується, управлінський апарат організації такого типу може не помітити момент, коли стабільність перетвориться на стагнацію, що призведе до поразки у конкурентній боротьбі. Планування на таких підприємствах відзначається надто близьким обрієм, не виходячи навіть на рівень тактичного.

На заході найбільш розповсюдженим типом керівника в останній час стає керівник, спрямований на майбутнє. Головна цінність для людей цього типу мислення – оптимальність, головна мета – майбутнє, головний ідол – прогрес. Менеджери цього типу обирають, як правило, ліберальний стиль керівництва. В організаціях такої спрямованості намагаються використовувати чи не весь провідний досвід в управлінні і технологіях. Планування базується

на засадах прогнозування і футурології, і з цього витікає головна методологічна проблема: чим глибше ми намагаємося зазирнути у майбутнє, тим більше вірогідність помилки; як свідчить досвід, змодельовати майбутнє за допомогою будь-якої функціональної залежності, поки що не можливо.

В Україні керівників, спрямованих на майбутнє, поступово стає все більше, але вітчизняні менеджери цього типу відзначаються непослідовністю і дикою сумішшю ліберального і авторитарного стилів керівництва.

Кожен з цих типів мислення має й окремі переваги: минуле надає інформацію щодо історії розвитку того чи іншого явища, несе певний досвід, представляє цікавість для аналізу в ретроспективі; сьогодення – надає відчуття «тут і тепер», дозволяє усвідомити наявні проблеми, надає інформацію щодо ситуації у внутрішньому, а також навколишньому мікро- і макросередовищі; майбутнє приховує у собі бажану мету і шляхи її досягнення. Інтеграція їх є можливою на засадах нового типу мислення, що отримав назву стратегічного мислення і був детально описаний німецьким вченим Д. Дьорнером («Когнітивна організація в процесі розв'язання проблем», «Розв'язання проблем як переробка інформації», «Стратегічне мислення в складних ситуаціях» [11]).

Рис. 1 ілюструє переваги стратегічного типу мислення у порівнянні з іншими, сутність яких полягає в інтеграції найкращих якостей кожної з трьох орієнтацій мислення і, одночасно, в усуванні притаманних їм недоліків.

Визначення бажаного напрямку руху системи а також з'ясування наявних тенденцій розвитку та їх узгодження набуває найбільшої ефективності за умови дотримання принципів концепції стратегічного мислення.

Реалізація цієї умови нероздільно пов'язана з процесом цілепокладання, оскільки головна мета, є необхідним елементом вектору «сучасне – майбутнє», отже і виконання цієї умови пов'язане з певними проблемами, які виникають на етапі цілепокладання.

Розглянемо останні більш детально:

1. Превалювання негативних цілей над позитивними.
2. Наявність неясних цілей.
3. Незбалансованість глобальних і специфічних цілей.
4. Неузгодженість цільових критеріїв за цілями одного рівня.
5. Безальтернативність цілепокладання.
6. Недостатня розробленість імпліцитних цілей.

Перша проблема не дозволяє зорієнтувати плановану систему на конкретний результат, оскільки бажання запобігти чомусь завжди значно ширше, ніж бажання чогось досягти, тому негативні цілі потребують переформулювання в позитивні.

Проблема неясних цілей полягає в тому, що в них відсутній критерій їх досягнення, оскільки вони не мають чітких визначень, меж змістовного поля. Такі цілі треба декомпонувати, розбити на комплекс субцілей, а потім встановити залежності між ними і ранжувати, забезпечивши тим самим досягнення початкової цілі.

Проблема незбалансованості глобальних і специфічних цілей полягає в тому, що на початковому етапі детальна розробка кінцевої, глобальної мети може тільки завадити, тому що це зашкодить адаптивності планованої системи; з іншого ж боку, превалювання специфічних цілей призводить до управління, зорієнтованого лише на потреби поточного моменту (див. вище мислення, спрямоване на сучасне). Вирішення цієї проблеми полягає в методі проміжних цілей (Р. Остеррайх. Наводиться за Д. Дьорнером [11]). Цілі обираються за критерієм максимальної ефективності – дивергентності. Ситуація характеризується високою ефективністю – дивергентністю, якщо вона надає багато різних (звідси – дивергентність) можливостей для дії з високою ймовірністю успіху (звідси – ефективність). Цей метод є актуальним і в ситуаціях, коли глобальна мета не підлягає конкретизації.

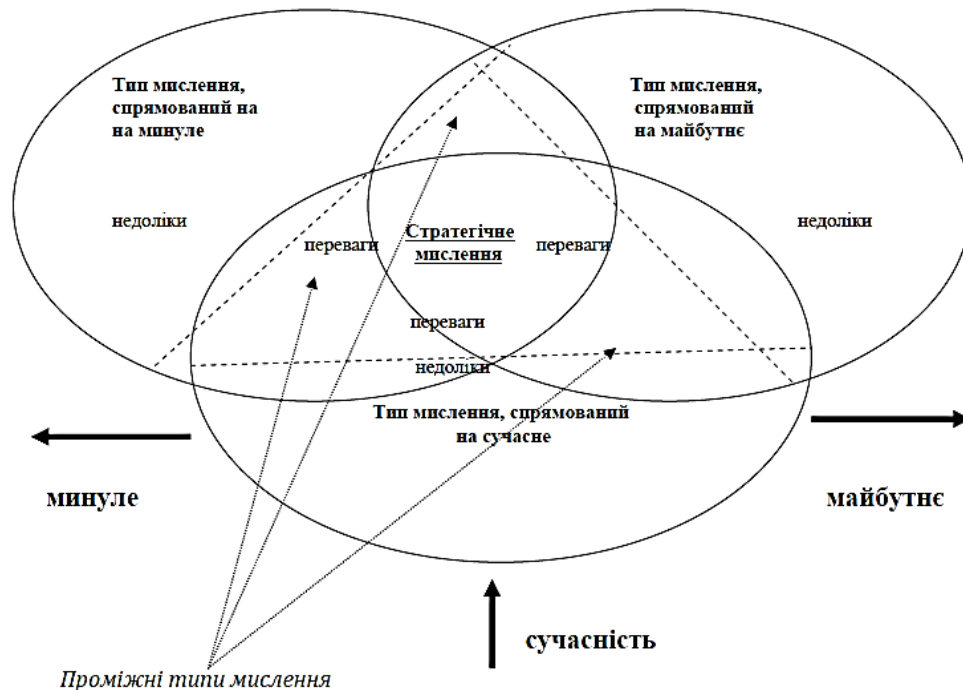


Рис. 1. Місце стратегічного мислення в типології за часовою спрямованістю

Неузгодженість цільових критеріїв призводить до протиріч між цілями, коли стає неможливим одночасне їх досягнення. Ця проблема вирішується різними шляхами: шляхом компромісу, коли кожна з цілей може бути досягнута лише мірою, яку дозволяє одночасне досягнення іншої цілі, що пов'язана з нею залежністю «або так А, або так Б»; шляхом повної відмови від однієї з таких цілей; шляхом реструктуризації загальної системи цілей, спрямованої на усунення негативних залежностей між цілями.

Безальтернативність цілепокладання протирічить головному принципу планування складних систем: «В складних реальностях не можна робити тільки щось одне. Тому не можна також переслідувати тільки одну мету, оскільки в цьому разі її досягнення призведе до появи нових проблем (ефект гідри)» (Д. Дьорнер [11]). Складна динамічна система потребує сітьового планування, що має забезпечити її гнучкість в реагуванні на зміни в її надсистемі.

Проблема імпліцитних цілей витікає з попередньої проблеми: дуже часто буває так, що усвідомлена спрямованість на одну мету супроводжується низкою імпліцитних цілей, або цілей які не приймаються до уваги, оскільки суб'єкти планування не усвідомлюють необхідність їх досягнення. Небезпека імпліцитного цілепокладання (на відміну від експліцитного, усвідомленого) полягає в тому, що імпліцитні цілі не є наочними в момент планування, але неодмінно нагадують про себе в процесі руху до запланованих показників, оскільки негативно корелюють з параметрами експліцитних цілей. Щоб запобігти цьому, треба в процесі цілепокладання приймати до уваги і ті параметри планованої системи, які повинні зберегтися, яким би це не здавалося самоочевидним. Аналіз того, що необхідно зберегти – це єдиний шлях вирішити проблему імпліцитних цілей шляхом перетворення в експліцитні, і, водночас, запобігти «ефекту гідри».

Отже, ми розглянули різні види цілей, і проблеми, пов'язані з ними. Побудуємо на основі вищесказаного систему кроків ефективного цілепокладання (див. рис. 2).

В стратегічному плануванні значна увага приділяється дослідженням динаміки розвитку, вивченню тенденцій обігу, реалізації і виробництва. Головні помилки на шляху визначення наявних тенденцій полягають в лінійному і монотонному екстраполюванні процесів, у неврахуванні факторів, що можуть загальмувати або прискорити планований процес та ін.

Наслідком активного характеру елемента – людини є наступні особливі властивості системи – підприємства:

- непостійність окремих елементів систем та стохастичність їх поведінки;
- імовірнісний характер поведінки системи в конкретних умовах;
- здібність змінювати свою структуру, не втрачаючи єдності;
- здібність протистояти ентропійним тенденціям;
- адаптивність (здібність протидіяти внутрішнім і зовнішнім перешкодам);
- здібність до внутрішнього цілепокладання.



Рис. 2. Система кроків ефективного цілепокладання, побудована на основі концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера

Д. Дьорнер наводить алгоритм помилкового прогнозування [11]:

1. З'єднати прямою будь яку точку минулого і точку сучасного параметрів процесу.
2. Екстраполювати отриману пряму до моменту у майбутньому, відносно якого робиться прогноз.
3. Додати або вирахувати узагальнене значення погрішності для прогнозу і вважати отримане значення цифрою прогнозу.

Натомість дослідження наявних тенденцій передбачає суттєвий аналіз розвитку процесів в часі, тому цілепокладання повинно бути невід'ємно пов'язаним з прогнозуванням, а останнє повинно враховувати реальну, а не уявну, динаміку процесів.

Визначення сигнальних критеріїв оцінки виконання планів, достатніх в умовах непрозорості й невизначеності повинно відбуватись з урахуванням того, що система – сукупність перемінних, що пов'язані одна з одною через сіті залежностей «причина – наслідок», а, отже, воно потребує виявлення позитивних і негативних зворотних зв'язків, «амортизаторів», критичних перемінних та індикаторних перемінних.

Позитивні зворотні зв'язки в системі – це зв'язки, в яких перемінна безпосередньо або опосередковано впливає сама на себе таким чином, що її зростання призводить до подальшого зростання, а зменшення – до подальшого зменшення.

Перемінна з негативним зворотнім зв'язком має тенденцію до збереження стану рівноваги. Якщо стан стабільної рівноваги такої перемінної щось порушує, вона повертається в нього знов.

Перемінні із негативним зворотнім зв'язком амортизують систему, оскільки вони є умовою її адаптивності до зовнішніх впливів, тому інколи їх називають «амортизаторами».

Критичні перемінні – це перемінні, які пов’язані із багатьма іншими перемінними системи: по-перше, вони можуть самі бути зумовленими іншими перемінними, а по-друге, вони можуть також впливати на інші параметри системи. (А. Вестер, цит. за Д. Дьорнером [11]). Критичні перемінні є центральними перемінними системи. Здійснюючи вплив на них, можна значною мірою впливати на стан системи в цілому.

Індикаторні перемінні – перемінні, які залежать від багатьох інших перемінних системи, навіть, якщо вони самі не здійснюють значного впливу на систему. Їх значення полягає в тому, що вони віддзеркалюють загальний стан системи, наявну ситуацію в цілому.

Визначення сигнальних критеріїв управління системою потребує відповіді на наступні запитання:

- якими іншими перемінними причинно-зумовлена цільова перемінна, на яку треба здійснити вплив (тобто треба знати структуру залежностей «причина – наслідок» між перемінними системи);

- яким чином окремі складові системи включені в ієрархічні системи понять (це потрібно для того, щоб у разі необхідності скористатись аналогією, коли структура системи не з’ясована повністю);

- на які складові можна розкласти елементи системи і в які цілісні системи вони можуть бути включеними (це необхідно для того, щоб мати можливість висувувати гіпотези про раніше невідомі зв’язки між перемінними системи).

Умова комплексності здійснення планування на різних рівнях системи управління та в різних її підрозділах потребує впровадження системного підходу, оскільки планування і регулювання складної динамічної системи тільки тоді може повністю відповідати своїм функціям, бути ефективним, коли воно само наслідуює плановану систему у ознаці складності і динамічності.

ВИСНОВКИ

Розроблена на основі концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера методологія контролінгу цілепокладання, що враховує системну природу підприємства, дає можливість побудувати ефективну систему контролінгу планування і регулювання на підприємстві. Слід також відзначити, що концепція стратегічного мислення може бути використана як методологічна база під час розбудови системи контролінгу планування на підприємстві, що має забезпечити гнучкість останнього; і подальша робота в цьому напрямку повинна бути зосереджена на адаптації методів стратегічного мислення до організації управлінської системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с. : ил.
- 2 Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем., 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
- 3 Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут; пер. с нем.; под ред. М. Л. Лукашевича – М. : Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
- 4 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
- 5 Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.: ил.
- 6 Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.: ил.
- 7 Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун; пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
- 8 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
- 9 Пушкар М. С. Контролінг: монографія / М. С. Пушкар – Тернопіль, 1997. – 146 с.
- 10 Петренко С. Н. Контроллинг: учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
- 11 Дернер Д. Стратегическое мышление в сложных ситуациях / Д. Дернер; пер с нем. – М. : Смысл, 1997. – 242 с.