

# ТЕМА 5. КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1. Система управления предприятием, ее элементы и качественные характеристики.

**Система управления** - организованный (интегративный) комплекс элементов и их отношений (организационные отношения рассматриваются как синтез организационной структуры, организационных коммуникаций и организационной культуры), которые образуют единственное целое для достижения общей цели функционирования предприятия.

**Качество системы управления предприятием** - совокупность взаимосвязываемых и взаимообусловленных свойств (параметров) ее основных элементов, которые обеспечивают эффективность функционирования и временную стабильность системы управления в соответствии с современным состоянием развития предприятия.

Система управления предприятия из позиций системного подхода представляет собой синтез следующих элементов:

- *субъектов управления,*
- *объектов управления,*
- *процесса управления.*

В качестве **субъектов управления** выступают управленческие ресурсы (управленческий персонал) – специалисты, которые занимаются формированием управленческих решений и осуществляют влияние на объект управления через механизм управления.

**Объектом управления** в системе управления предприятия является деятельность руководителей среднего звена, результаты которой находят отображения в соответствующей информации. В этом есть специфика управленческого труда, который, в отличие от работы работников производства, направлен на изучение информации о состоянии и результатах финансово-хозяйственной деятельности, зафиксированной в определенных документах.

Труд специалистов аппарата управления состоит из двух, тесно связанных между собой частей:

- 1) разработка возможных вариантов решений на основе информации, которая циркулирует в системе управления;
- 2) организация выполнения данного решения, то есть координация, анализ и контроль за деятельностью производственных звеньев, стимулирование работников, оценка их деятельности.

В системе управления субъекты, влияя на объект и получая информацию о его состоянии, осуществляют тем самым **процесс управления**. Процессу управления как процессу осуществления функций управления, присуща ведущая роль, поскольку именно этот элемент системы управления реализует управленческие решения.

М.Х. Мескон определяет **процесс управления как общий объем непрерывных действий или функций в рамках организации**.

# Возможности и ожидаемые результаты от осуществления контроллинга системы управления

## Контроллинг системы управления

### Дает возможность

- Оценить:**
- текущее состояние и эффективность системы управления;
  - правильность выбора форм организации и методов управления;
  - состояние и качество управленческих ресурсов;
  - рациональность организационной структуры управления;
  - влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия;
  - качество управленческой деятельности;
  - рациональность информационных потоков в системе управления;
  - качество коммуникативных связей.

### Обеспечивает

- эффективное функционирование предприятия;
- стабильность развития системы управления;
- своевременную коррекцию управленческих решений;
- обоснованность принятых решений;
- соответствие организационной структуры миссии предприятия и рыночной среде;
- эффективную организационную культуру;
- оптимальные информационно – коммуникативные связи;
- удовлетворение информационных потребностей владельцев бизнеса относительно качества деятельности наемных менеджеров.

## 2. Принципы формирования организационных структур системы управления предприятием.

В основу функционирования системы управления положены определенные принципы: *принципы формирования системы управления, принципы функционирования системы управления, принципы развития системы управления.*

### *Систематизация принципов системы управления и их содержание*

Группа принципов	Наименования принципа	Содержание принципа
Принципы формирования системы управления	Принцип целенаправленности	Обеспечивает содержание создания системы управления.
	Принцип соотношения между частями целого	Система стремится к достижению необходимых пропорций.
	Принцип структурной стабильности	Внутренняя стабильность системы управления обеспечивается ее конструкцией (структурой).
	Принцип последовательности	Система управления последовательно проходит все стадии жизненного цикла.
	Принцип иерархичности	Развитие и управляемость системы управления обеспечиваются ее иерархичностью.
	Принцип совместимости	Обеспечивает возникновение системы, то есть свойства элементов системы должны отвечать целому.

Группа принципов	Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы функционирования системы управления	Принцип инерции	Изменение потенциала системы управления начинается через определенное время после изменения организационной структуры.
	Принцип самой зависимости	На развитие системы управления влияют ее составные элементы.
	Принцип эластичности	Система управления пытается сглаживать последствия внутренних и внешних влияний.
	Принцип непрерывности	Непрерывность обеспечивает функционирование системы долгое время, не прерывая заданный цикл.
	Принцип стабилизации	Система управления стремится к стабилизации наиболее эффективных этапов развития.
	Принцип емерджентности	Сумма свойств элементов, которые составляют систему, не сводится к сумме свойств системы.
	Принцип информационной достаточности	Система стремится получить максимальное количество качественной информации.
	Принцип постоянства и цикличности превращений	В системе постоянно происходят процессы разделения и объединения.
	Принцип равновесия (стабильность)	Существование системы управления определяется степенью ее стабильности к внешним влияниям.

Группа принципов	Наименование принципа	Содержание принципа
Принципы развития системы управления	Принцип динамизма	Допускает постоянное изменение состояния системы, ее подсистем, элементов.
	Принцип инновационности	Характеризует способность системы к разработке и реализации нововведений.
	Принцип непрерывности развития	Характеризует способность системы систематически совершенствоваться и эволюционировать
	Принцип альтернативности путей развития	Характеризует возможность разработки и реализации альтернативных путей последующего развития системы.
	Принцип бифуркационности	Система в своем развитии накапливает новые свойства, которые приведут или к краху, или до нового качественного уровня.

### 3. Контроллинг аппарата управления.

**Человеческий капитал** — это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определен запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, который целеустремленно используется в той или другой сфере общественного производства, способствует росту производительности труда и тем самым влияет на рост доходов (зарботков) данного человека.

**Контроллинг управленческого персонала** – это инструмент управления, что позволяет более эффективно реализовывать кадровую функцию в менеджменте предприятия для достижения оперативных и стратегических целей с помощью обеспечения поддержки, координации и оптимизации как всей системы управления человеческими ресурсами, так и отдельных сфер управления.



## Контролинг управленческого персонала следует рассматривать из нескольких точек зрения:

- **с точки зрения системного подхода** - как интегрированную комплексную информационно функциональную систему, которая состоит из систем информационно-аналитического и методического обеспечения, планирования, аудита, анализа, мониторинга, контроля и регуляции процессов, относительно управленческого персонала предприятий;
- **с точки зрения концептуального подхода** - как интегрированную комплексную информационно функциональную систему, которая обеспечивает информационно-аналитическую и методическую поддержку процесса принятия решений и направлена на обеспечение достижения целей предприятия в сфере управления персоналом;
- **с точки зрения институционального подхода** - как системный процесс, который обеспечивает методическую и информационную поддержку принятия управленческих решений, а также координацию деятельности разных подразделов, на достижение целей предприятия в сфере управления персоналом путем использования специфических инструментов и технологий управления;

- **с точки зрения процессного подхода** – как процесс реализации функций информационно-аналитического и методического обеспечения, планирования, мониторинга, аудита, анализа, контроля и регуляции процессов, относительно управленческого персонала предприятий, который направлен на обеспечение достижения целей предприятия в сфере управления персоналом;
- **с точки зрения функционального подхода** - как технологию управления достижением целей предприятия в сфере управления персоналом.

# Этапы внедрения системы контроллинга управленческого персонала на предприятии

Формулировка целей контроллинга системы управления персоналом

Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата на предприятии

Разработка организационных основ контроллинга аппарата управления

Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом

Разработка ключевых показателей эффективности и качества в рамках модели контроллинга аппарата управления в соответствии со стратегическими и оперативными целями предприятия

Мониторинг и анализ результатов, разработка рекомендаций

**Этап 1.** Формулировка целей контроллинга системы управления персоналом. На этом этапе руководству указанных выше предприятий предложено не только выполнить ряд общих процедур, как: сформулировать цели, выбрать методы, критерии анализа и оценки как на текущую ситуацию (до внедрения контроллинга), так и на желаемую ситуации (после внедрения контроллинга), четко сформулировать ожидаемые результаты.

**Этап 2.** Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата на предприятии по экономическим, технологическим, социально-психологическим и организационным параметрам. Целесообразными методами анализа на этом этапе рекомендованы следующие: функционально стоимостный анализ, методы анкетирования, интервью. На этом этапе ожидаемые результаты таковы: должна быть проведена оценка эффективности организационной структуры управления с точки зрения результативности объекту, который управляется, а также обеспечено выявление социально-психологических несоответствий субъектов управления.

**Этап 3.** Разработка организационных основ внедрения модели контроллинга аппарата управления предприятия. На этом этапе основной целью является разработка нормативно правовых основ контроллинга. Для этого целесообразно использовать, например, такой метод, как нормативный (классификация нормативно методических документов, составления регламентных документов). Ожидаемым результатом на этом этапе должна стать разработка нормативной документации, что позволяет автоматизировать процессы и получения результатов контроллинга управленческого персонала.

**Этап 4.** Анализ эффективности внутренней системы управления персоналом. Цель: оценить возможности трудового потенциала относительно его способности к достижению заявленных целей при минимальных (необходимых) расходах. Для этого целесообразно применить такие методы как функционально стоимостный анализ, метод оценки трудового потенциала организации, предложенный в данной работе. На этом этапе следует получить следующие результаты: получить методику и возможности оперативной диагностики управленческого потенциала предприятия по достижению заявленных целей.

**Этап 5.** Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели контроллинга управленческого персонала в соответствии со стратегическими и оперативными целями предприятия.

**Цель этапа:** создать и внедрить интегральную (например, бальную шкалу показателей оценки результатов использования управленческого потенциала) в условиях функционирования модели контроллинга персонала.

**Этап 6.** Мониторинг и анализ результатов, разработка рекомендаций. Цель этапа: проанализировать на основе методов социально-экономической статистики ключевые показатели эффективности аппарата управления. Разработка рекомендаций для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности финансово хозяйственной деятельности предприятия путем анализа интегральной эффективности системы управления персоналом.

## 4. Контроллинг организационной структуры управления

Постоянный мониторинг функционирования качественной организационной структуры управления обеспечивает соблюдение принципа соответствия организационной структуры к требованиям, которые выдвигаются внешней и внутренней средами предприятия.

**Организационная структура предприятия** – структура целостной организационной системы, констатирующей взаимосвязи между ее подсистемами и работниками, которые обеспечены необходимыми ресурсами для достижения общей цели предприятия.

Основными составляющими организационной структуры управления является: элементы управления (подразделы, службы, отдельные специалисты); ровные (степени) управления (соподчиненность элементов организации); организационные связи.

**Контроллингом организационной структуры** управления является целенаправленный процесс обеспечения поддержки, координации и оптимизации параметров качества оргструктуры системы управления.

Контроллинг качества организационной структуры системы управления на основе системного подхода предлагаем осуществлять из четырех взаимосвязанных позиций:

- 1) **конструктивный аспект** предполагает оценку статических составляющих организационной структуры управления - элементов и уровней (ступеней) управления;
- 2) **функциональный аспект** определяет специфику выполнения функций элементов управления;
- 3) **организационный аспект** предполагает оценку динамических признаков организационной структуры (организационные связи) системы управления и связей с внешней средой;
- 4) **результативный аспект** характеризует результат деятельности системы управления.

Среди общих методов, используемых для диагностики всех объектов анализа качества организационной структуры управления, считаем необходимым выделить: сравнение, анализ, синтез, группировки, детализации, аналогию, логический анализ, экспертный метод, анкетирование, опрос, графический метод.