

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДА ПРОЕКТОВ И СИСТЕМЫ
КОНТРОЛЛИНГА В МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
УСТОЙЧИВОСТЬЮ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.Г. Виноградов

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Обоснована целесообразность интеграции проектного подхода и контроллинга устойчивости развития в механизме управления устойчивостью развития предприятия. С применением данных инструментов предприятие будет способно на постоянной основе учитывать в своей деятельности происходящие изменения, обеспечивая достижение обозначенных стратегических ожиданий.

Предприятие как социально-экономическая система находится в постоянном движении, которое обусловлено как внутрифирменными процессами, так и процессами во внешнем окружении. Это движение всегда имеет целевой характер. Изменения во внешней и внутренней среде, неопределенность и связанные с этим риски устойчивости ведения бизнеса приводят к необходимости изменений – корректировки целей, средств и способы их достижения. Возникает потребность в регламентации процесса движения, что обуславливает формирование программы развития, реализация которой требует построения системы управления, способной своевременно и адекватно не только реагировать на возникающие угрозы, но и обеспечивать устойчивость продвижения к намеченным целевым ориентирам в запланированные сроки и с ожидаемыми результатами.

Как процесс устойчивости является результатом взаимосвязи и взаимодействия элементов системы, цель которых – генерация факторов равновесия и создание фундамента для дальнейшего развития вопреки влиянию факторов риска и неопределенности.

Практика показывает, что проблемы жизнеспособности предприятия не могут быть преодолены без формирования адаптационного механизма, который позволяет создать условия достижения поставленных целей и обеспечивает устойчивость развития предприятия.

Механизм управления устойчивостью развития предприятия – это целенаправленный процесс рационального сочетания методов отслеживания динамики изменения социально-экономического состояния предприятия и процедур в виде действий, обеспечивающих

предприятию эффективную жизнеспособность в течение длительного периода времени.

Поиск эффективных подходов к управлению изменениями и применяемого для этого инструментария не прекращается. Для реализации программы развития, в том числе с переходом на более высокий класс устойчивости развития, одними из перспективных являются проектный подход (метод проектов) и система контроллинга, поскольку эти инструменты позволяют рационализировать действия по достижению поставленных целей путем комплексного учета возможностей, сроков и целей реализации изменений, устойчивости развития.

Цель статьи – обосновать целесообразность интеграции метода проектов и системы контроллинга в механизм управления устойчивостью развития предприятия.

Исторически первым в управлении предприятием сформировался позадачный подход. Он базируется на функциональной модели управления предприятием, отражающей выполнение работниками подразделений предприятия обязанностей согласно функциям управления.

Со временем выяснилось, что позадачный подход в управлении обладает рядом недостатков, среди которых в первую очередь следует отметить размытость, а иногда и отсутствие ответственности на различных стадиях осуществления производственно-хозяйственной деятельности за конечный результат управления. К тому же позадачный подход к управлению не в состоянии обеспечить информацией менеджмент целостной картиной о состоянии предприятия. В связи с этим позадачный подход постепенно был развит в процессный, ориентированный на управление не отдельными подразделениями предприятия, а на управление сквозными бизнес-процессами. Сегодня процессный подход рассматривает управление как непрерывную цепочку взаимосвязанных и последовательно выполняемых управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

Бизнес-процесс всегда направлен на достижение производственной или непроизводственной цели. Наличие бизнес-процесса позволяет говорить о его стоимости, длительности, качестве, что служит исходной информацией для расчета его эффективности.

Каждый бизнес-процесс характеризуется определенным во времени началом и концом, интерфейсом с другими процессами, последовательностью выполнения бизнес-операций, а также владельцем бизнес-процесса, т.е. лицом, которое несет

ответственность за его выполнение. Поскольку каждый бизнес-процесс характеризуется временем выполнения, требует для своего выполнения определенных ресурсов и должен обеспечить на выходе определенное качество, он подходит под определение проекта.

Процессный подход ориентирован на повторяемость процессов, что характерно для операционной деятельности. Формально под определение проекта операционная деятельность не подпадает. Но польза от рассмотрения операционной деятельности в виде проекта состоит в том, что, применяя проектный подход можно, используя инструментарий проектного планирования, контроля и управления, обеспечить большую управляемость операционной деятельности. Действительно, в результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту. Результат управления всегда уникален, хотя процесс формирования и реализации управленческих решений проходит одни и те же стадии, примерно в одни и те же сроки, задействованы одни и те же сотрудники.

Рассмотрение бизнес-процессов с позиции проекта позволяет говорить о проектном подходе к управлению. Проектный подход характеризуется четкой ориентацией на достижение цели – создание «продукта проекта», в качестве которого разумно рассматривать те изменения, которые направлены на обеспечение устойчивости развития предприятия. Ведь инструменты управления проектами и программами построены не только с учетом уникальности проекта или программы, но и с учетом обеспечения достижения цели в заданной системе критериев (в данном контексте – критериев устойчивости развития).

Интеграция проектного подхода в механизм управления устойчивостью предприятия позволит держать все процессы управления под контролем, своевременно реагировать на возникающие проблемы проведением изменений, компенсирующие возникающие возмущения. Организация деятельности по управлению проектами теоретически и методологически более проработана и стандартизирована по сравнению с деятельностью по организации процесса управления изменениями как одним из направлений современного менеджмента.

Проекты задумываются для внесения каких-то изменений в деятельность. Из-за относительной уникальности каждого проекта изменений и быстроты изменения условий конечный результат каждого проекта также неопределен. Следовательно, возникает необходимость в постоянном прогнозе конечного результата.

Основываясь на таком прогнозе, особенно если прогноз неблагоприятный, можно изменить направление действий, применив контроль. Контроль имеет смысл, если все участники проекта четко понимают свои функции и обязанности, что должно быть результатом тщательного планирования и координации. Кроме того, текущее состояние проекта становится очевидным только после его сравнения с плановым.

Устойчивость – многогранная категория, но, по мнению Броило Е.В. [1], наиболее важной особенностью содержания категории «устойчивость» является то, что она отражает способность субъекта предпринимательской деятельности сохранять свою целостность как системы на протяжении многих циклов функционирования и одновременно развиваться.

Каждая система нуждается в мониторинге и контроле для обеспечения стабильности. Как известно, непременным условием эффективного управления предприятием выступает полное использование механизмов планирования, организации, координации и контроля внутренней и внешней среды, что можно определить как контроллинг, который включает в себя систему мониторинга, оценки и контроля с целью выработки управленческих решений. Контроллинг определяют как систему проверки того, насколько успешно предприятие продвигается в направлении достижения своих целей, что способствует предупреждению и предотвращению ошибок. Калинина Н.М. [2] считает, что функционирование системы контроллинга направлено на достижение трех основных целей: обеспечение длительного и эффективного функционирования и развития предприятия в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды; ориентация управленческого процесса на достижение целей; поддержка процессов управления и принятия управленческих решений, способствующая рационализации управленческой деятельности.

Основная задача контроллинга – активное информационное сопровождение эффективного менеджмента. Если контроль всегда обращен в прошлое, на выявление отклонений, ошибок, просчетов и проблем, то контроллинг обращен в будущее. Достижение цели обеспечивается оперативным предупреждением недоработок в управленческой деятельности, их своевременным обнаружением и устранением посредством комплекса упреждающих решений и профилактических мероприятий. При этом процессы контроллинга устойчивости развития предприятия недопустимо рассматривать в отрыве от других сфер контроллинга, таких как финансовый

контроллинг, контроллинг затрат и результатов, инвестиционный контроллинг, контроллинг производства и т.д. Основные функции контроллинга устойчивости развития – обеспечение информацией, планирование изменений, контроль (наблюдение), регулирование (управление). Инструментами контроллинга являются показатели целей и детальное описание показателей результативности процессов достижения каждой цели, источников данных об их фактических значениях, разовые мероприятия и постоянно осуществляемые процессы, необходимых для достижения каждой цели. Как отмечается в [3], непременным условием функционирования системы контроллинга является адаптированная для этого инфраструктура, обеспечивающая расчет плановых и фактических значений показателей, планирование ресурсов для осуществления мероприятий и процессов. При условии интеграции контроллинга в механизм управления устойчивостью развития предприятия появляется реальная возможность направить все усилия предприятия на реализацию стратегии.

Выводы

Таким образом, требование достижения устойчивости развития предприятия предопределяет необходимость активного применения проектного подхода к управлению в сочетании с контроллингом устойчивости развития. Главной задачей менеджмента предприятия становится разработка стратегии устойчивости развития с последующей поэтапной реализацией и внесением поправок в уже выбранную стратегию. В результате практического применения данных инструментов в планировании, учете, анализе, контроле и регулировании функционирования системы управления предприятие будет способно адекватно и на постоянной основе учитывать в своей деятельности происходящие изменения, обеспечивая посредством своевременного реагирования достижение стратегических ожиданий. Дальнейшие исследования будут направлены на конкретизацию шагов реализации концепции интеграции проектного подхода и контроллинга устойчивости развития предприятия в систему управления.

Библиографический список

1. Броило, Е. В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов : автореф. дис. ... докт. эконом. наук : 08.00.05 / Броило Елена Валериевна ; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Екатеринбург, 2009. – 47 с.
2. Калинина, Н. М. Инструменты интегрированного контроллинга в управлении финансами предприятий / Н. М. Калинина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2007. – № 3. – С. 22–24.
3. Колесников, О. А. Balanced Scorecard как система стратегического управления / О. А. Колесников, В. Ю. Ступин // Экономические стратегии. – 2006. – № 2. – С. 140–146.