

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 388.24

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
К ПРИНЯТИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОНТРОЛЛИНГЕ

С.Н. КОСТЮКОВА

(Полоцкий государственный университет)

Рассмотрены методы принятия управленческих решений, применяемые в контроллинге. Показаны возможности использования современных инструментов принятия эффективных управленческих решений в практике бизнеса, таких как построение интеллектуальных карт.

Сфера бизнеса находится на переднем крае революции в мышлении. Современная экономика характеризуется глобальностью, сложностью и высоким уровнем конкуренции. В этой ситуации ряд преимуществ получают предприятия, осознающие тот факт, что ключом к долговременному успеху является внедрение передовых технологий в управление организацией.

На современном этапе такой технологией по праву можно считать контроллинг. Согласно современному подходу контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия [1]. Контроллинг выполняет функции консультирования и обслуживания, подготовки и реализации решений.

Внедрение контроллинга на предприятии предполагает использование специальных методов и приемов, исследованию которых посвящена эта работа.

Сегодня, когда используются новейшие технологии, контроллер не может решить какую-либо одну проблему, не затрагивая при этом прочих проблем на стыках с другими областями хозяйственной практики. Поэтому возникает настоятельная необходимость в системном мышлении.

Характеристики различных форм мышления приводит Майер [2], однако не выделяет при этом объекты их сравнения, которые положены в основу различий самих форм мышления. Для устранения этого недостатка предлагаем дополненную сравнительную характеристику форм мышления с выделением объектов для их сравнения. Систематизированную информацию о формах мышления представим в таблице.

Сравнительная характеристика форм мышления

	По Майеру		Предлагаемые объекты сравнения форм мышления для определения их различия
Прямое традиционное мышление	Системное биокбернетическое мышление		
Не использует. Изолированное рассмотрение отдельных факторов и фаз процесса производства	Использует. Комбинированный системный подход с учетом соединения экономических, социально-политических и экологических факторов		Использование системного подхода в управлении предприятием
Преобладание краткосрочных экономических целей, например, квартальный или годовой доход на инвестированный капитал	Ориентировано на принцип равновесия, последовательное согласование задач для обеспечения долгосрочного существования фирмы		Горизонт видения целей
Отсутствует. Безответственно созданная технология без учета законов природы	Присутствует. Ответственное применение технологии вследствие симбиоза с природой и обучение у нее		Наличие эколого-экономического мировоззрения
Дополнение к балансу фирмы и балансу, исчисленному для налогообложения	Дополнение действующих балансов предприятия (торгового, составленного для налогообложения) стратегическим, энергетическим балансами и балансом окружающей среды		Применение балансового подхода к управлению предприятием
Игнорирование биокбернетического равновесия в природе	Поддержание биокбернетического равновесия в биосфере		Вклад предприятия в достижение устойчивого эколого-экономического развития, функционирования и совершенствования хозяйственного механизма природопользования
Максимизация прибыли, в первую очередь для капитала и государства	Оптимизация прибыли для капитала и человека		Целевая направленность деятельности предприятия

Таким образом, успешное внедрение контроллинга на предприятии невозможно без развития у руководителей, менеджеров различного уровня управления и, естественно, контроллеров именно системного мышления.

В связи с этим роль наличия системного мышления, а также значение функции информационного обеспечения руководства предприятием значительно возрастает во всех сферах деятельности. При этом контроллинг может достигать своей цели только при условии кооперированного стиля управления, в рамках которого согласование целей и оценка результатов происходит в процессе обсуждений сотрудников отдела контроллинга и руководителей структурных задач предприятия.

Наиболее эффективным способом развития системного мышления является использование следующих методов принятия решений:

- эвристические, основанные на опыте и логике, с их помощью опытный менеджер выбирает правильное решение;
- методы экспертных оценок, основанные на количественной оценке явлений и процессов, например, метод «мозговой атаки» с коллективным обсуждением и разработкой вариантов решения или метод «Дельфа», основанный на постепенном улучшении оценок экспертов при последовательном уточнении задания или проблемы.

Названные методы эффективны при решении проблем в условиях риска или неопределенности. Здесь в качестве основного инструмента моделирования выступает интеллект человека, а эффективная работа в группе экспертов реализуется посредством модерации. Что же представляет собой модерация?

Модерация - есть способ организации работы группы людей, способ упорядочения выдвигаемых ими идей для решения проблем и выработки на этой основе общего решения.

Используя модерационные методы, служба контроллинга актуализируется, если:

- необходимо объединить профессиональные знания сотрудников нескольких отделов;
- постановка проблемы и ее решение очень сложны, и в этом задействованы сотрудники нескольких участков отдела учета затрат
- специалисты имеют разные мнения;
- в процессе составления планов должны совместно работать специалисты различных участков;
- требуется опубликовать принятые планы;
- следует предусмотреть альтернативы решения конкретных проблем;
- необходимо за относительно короткое время сформулировать предложение по ликвидации того или иного «узкого места»;
- невозможно решить сложную проблему при помощи простых расчетов и методов;
- совещания на уровне всего предприятия должны дать эффективные результаты.

Применение модерации имеет цель заставить людей действовать в одной команде для разработки в кратчайшие сроки конкретных реализуемых предложений, нацеленных на решение проблемы. Проблема должна решаться поэтапно: от постановки задачи в устной, а затем письменной форме, до ее коллективного обсуждения.

Рассмотрим драматургию модерации. Мероприятия по модерации должны проводиться в определенной последовательности:

- 1) обсуждение поставленной цели;
- 2) сбор мнений по первому вопросу повестки дня дискуссии;
- 3) оценка первого вопроса;
- 4) разбивка участников дискуссии на небольшие группы по темам;
- 5) первое обсуждение небольшой группой (4-6 участников);
- 6) дискуссия после ознакомления с результатами работы этой небольшой группы (см. п. 5);
- 7) определение круга вопросов для следующего заседания небольшой группы;
- 8) формирование небольших групп;
- 9) обсуждения во второй небольшой группе;
- 10) дискуссия после ознакомления с результатами работы второй группы;
- 11) обсуждение проблем в других группах;
- 12) ознакомление с общими результатами перед проведением общего заседания (дискуссии).

По завершении последнего цикла (так как проведение данных мероприятий имеет циклический характер) должен быть определен перечень видов деятельности. Число циклов зависит от сложности проблемы и имеющегося в распоряжении времени.

Особый интерес представляют собой инструменты, которыми оперирует модерация.

Во-первых, оформление карточек. На карточке изложен вопрос, каждый участник обсуждения должен написать на карточке свое предложение, после заполнения карточек модератор их собирает и сортирует.

Во-вторых, сортировка карточек. На данном этапе модератор записывает поставленные вопросы на плакатах, зачитывает вслух содержание всех карточек и после обсуждения с участниками дискуссии размещает карточки на плакате, после сортировки группы карточек нужно обвести жирной линией, дабы группы объединить в блоки.

В-третьих, оценка блоков. Каждому участнику дискуссии предлагается оценить 5-6 пунктов, среди которых стоит выбрать максимум два пункта на каждый блок (больше число допускается лишь в исключительных случаях). Затем каждый участник вслух дает свою оценку, отмечая соответствующий пункт на карточках, после чего подсчитывается число пунктов на каждый блок и модератор записывает его на стенде.

После завершения этих трех этапов работы все карточки прочно приклеивают на плакаты.

Таким образом, проследив последовательность проведения модерации, можно сделать вывод о том, что в данном методе принятия решений предпринята попытка каким-либо образом упорядочить идеи экспертов, тем самым неосознанно демонстрируя необходимость использования принципов работы головного мозга человека, исследованию которых посвящены работы психологов.

На протяжении последних нескольких столетий было принято думать, что головной мозг человека работает по линейной схеме - как по списку. Это убеждение преимущественно основывалось на все возрастающей роли двух основных видов коммуникации - устной речи и письма.

Во время устного разговора мы вынуждены произносить и воспринимать на слух одно слово за другим, что обусловлено пространственно-временными ограничениями. Поэтому устная речь рассматривалась как линейный процесс коммуникации между людьми.

Письмо считалось еще более линейным. Помимо того, что человек вынужден воспринимать отрезки письменной речи в последовательном порядке, еще и сам письменный текст излагается на странице в виде серии линий, или строк. Этот линейный подход был перенесен на процесс обычного письма и конспектирования. Вероятно, каждого из вас учили (и до сих пор учат) в школе делать записи в форме предложений или вертикальных списков. Это убеждение укоренилось так давно и прочно, что почти ничего не предпринималось для того, чтобы опровергнуть его. Однако современные данные показывают, что головной мозг работает намного более многомерно и схематично.

Наш мозг способен прекрасно воспринять и нелинейную информацию. И в повседневной жизни он это делает почти постоянно, воспринимая все те предметы вокруг нас, которые не имеют обычной линейной формы письма: фотографии, иллюстрации, диаграммы и т. п.

Таким образом, для обеспечения наиболее эффективного пути использования головным мозгом информации необходимо организовать ее структуру таким образом, чтобы она как можно легче запоминалась, воспринималась. Из этого следует, что поскольку головной мозг работает преимущественно с ключевыми понятиями в их взаимосвязи и зависимости, то и наши конспекты и прочая вербальная продукция во многих случаях должны быть структурированы таким же образом, а не традиционно линейным [3].

Невольно возникает вопрос: «Какая же существует технология представления информации альтернативная традиционно линейному способу?»

Чаще всего в литературе используются следующие ее названия - карта памяти, карты интеллекта, мозговые карты.

Поскольку в экономической литературе не применяется данный термин, дадим его определение.

Карты интеллекта представляют собой отличный от линейного способа ведения записей, процесс отображения идей, относящихся к какой-либо проблеме, предмету или интересующей области исследования в виде визуального образного представления информации.

Однако ввиду такого разнообразия, казалось бы, однородных понятий в целях их последующего внедрения в процесс принятия управленческих решений на предприятии необходимо ввести следующие пояснения, касающиеся их грамотного употребления.

На наш взгляд, с одной стороны, карты интеллекта или мозговые карты следует употреблять в том случае, когда речь идет о применении этой технологии в качестве инструмента для принятия управленческих решений. С другой стороны, термин «карты памяти» может употребляться, когда эта технология применена для воссоздания общей картины из памяти по какой-либо уже изученной теме (проблеме), демонстрируя упорядоченность идей и правильную организованность мыслей.

Создание карт интеллекта основывается на природе ключевых понятий, используемых для воспроизведения образов из памяти.

Рассмотрим подробнее инструментарий создания карт памяти.

Авторы книги: «Интеллектуальный руководитель» [4], предлагают следующую методику составления карт памяти:

- 1) подготовить набор цветных ручек, карандашей или фломастеров;
- 2) возьмите чистый белый лист бумаги;

- 3) выберите тему, проблему или предмет, который станет центральным образом вашей карты памяти;
- 4) подготовьте все необходимые материалы, данные исследований и дополнительную информацию по выбранной теме, чтобы все необходимые факты были у вас под рукой;
- 5) начинайте заполнять карту памяти от центра листа. Выберите слово или образ, отражающий центральную идею. Центральный образ должен быть выразительным, чтобы привлечь внимание и стимулировать память, поэтому используйте для него не менее трех цветов, трехмерную графику и другие средства;
- 6) от центрального образа расходятся соединенные с ним ветви. Выделенные жирными линиями, и «живые» (изгибающиеся). Это будут подтемы. Ветви должны быть такой длины, чтобы над ними можно было написать печатными буквами слово или нарисовать образ, но не длиннее. Рисуйте отдельную ветвь для каждой идеи, приходящей вам в голову относительно выбранной темы, и на каждой ветви печатными буквами пишите одно слово;
- 7) от концов ветвей, подтем, более тонкими линиями нарисуйте ветви, содержащие дополнительную информацию;
- 8) используйте образы всюду, где это возможно. Для этого вовсе не нужно уметь рисовать. Образы служат для улучшения запоминания и просто для удовольствия в работе;
- 9) используйте разные цвета согласно придуманному вами самими коду для обозначения людей, тем, предметов, и дат, а также для того, чтобы карта памяти выглядела красивее;
- 10) в карте памяти отразите все собственные идеи по избранной теме, а также идеи, внесенные другими людьми. Впоследствии, на второй и следующих, более продвинутых стадиях, готовую карту памяти можно редактировать, реорганизовать, разрабатывать, уточнять и украшать.

Таким образом, при составлении карт памяти уникальным образом задействован и сведен воедино весь спектр ментальных навыков: слова, воображение, числа, логика, ритм, образы, последовательности, детали, цвет и пространство. При этом мы получаем возможность бесконечно расширить использование заложенных в нашем мозгу возможностей - учиться мыслить системно, а это и есть необходимое условие успешного внедрения контроллинга на предприятии.

Выделим основные преимущества карт памяти перед линейным способом представления информации:

- дает быстрый и полный обзор большой темы (сферы, проблемы, предмета);
- позволяет планировать стратегии и делать выбор;
- дает информацию о том, где мы были и куда движемся;
- собирает и представляет большое количество разнообразных данных на одном листе.
- демонстрируя связи и расстояния;
- стимулирует воображение и решение проблем посредством разработки новых путей;
- позволяет максимально повысить результативность и эффективность
- представляет интерес для рассматривания, чтения, раздумий и запоминания.

Таким образом, учитывая вышеописанные преимущества карт интеллекта, на наш взгляд, метод составления мозговых карт может быть рекомендован руководителям и контроллерам в качестве инструмента для принятия более обоснованных и эффективных управленческих решений в практике бизнеса.

Особо стоит отметить возможность составления индивидуальной мозговой карты каждым сотрудником, отображающую идеи по какой-либо интересующей руководителя теме. На основании же индивидуальных мозговых карт можно создать так называемую групповую карту интеллекта, обращая внимание на различия в используемых словах и сходства в тематике разных сотрудников. С помощью групповой карты памяти руководитель может проверить, все ли члены трудового коллектива работают ради достижения общей цели.

Для быстрого и наглядного составления мозговых карт создано соответствующее программное обеспечение, в частности программа Mind Manager.

Mind Manager в переводе с английского означает управляющий памятью, управляющий мыслью или же визуальный инструмент размышления. Mind Manager - универсальный стандарт для создания, управления и сообщения идей.

Эта программа использует визуальный метод размышления так, чтобы мы могли создать, организовать и сообщить наши идеи простым, творческим и быстрым способом, что уменьшает затрачиваемое время, снимает напряжение, тем самым увеличивая производительность. Программное обеспечение Mind Manager создает своего рода «визуальную стенографию». Гибкий и интуитивный интерфейс стимулирует и упрощает связи и вызывает творческие размышления. Все это способствует принятию более эффективных управленческих решений, а также повышает результативность руководства проектами, давая менеджерам мощные инструменты управления и решения задач для достижения целей.

Следует заметить, что техническое обеспечение контроллинга в настоящее время не составляет особой проблемы, имея в виду оснащенность фирм компьютерами новейших поколений с соответ-

вующим программным обеспечением- Преимущество же от использования программы Mind Manager колоссальные. Например, руководитель может решать проблему, не отрываясь от своих дел на встречу с сотрудниками, стоит лишь информировать их об обсуждаемой проблеме и грамотно сформулировать ее. Сотрудники в свою очередь для представления своих отчетов, решений, идей должны составить индивидуальную мозговую карту, опять же не покидая своего рабочего места, используя работу в сети. Затем на основании индивидуальных мозговых карт руководитель составляет групповую карту интеллекта. Что же получается? Каждый оказывается вовлеченным в процесс «открытою» планирования, не отрываясь от выполнения своих непосредственных обязанностей, не тратя времени на посещение собраний, что в свою очередь экономит время, повышает производительность труда, а также качество принимаемых решений.

Карты памяти могут найти самое различное применение в практике бизнеса. С их помощью можно планировать презентации, доклады и выступления, проводить собрания и совещания, управлять проектами от ранней стадии мозговой атаки до завершения проекта.

Таким образом, использование картографии памяти в сфере бизнеса дает возможность экономить время, способствует организации мышления, повышает способное^ быть генератором новых идей а также обеспечивает эффективную коммуникацию как среди менеджеров предприятия, так и в отношениях руководитель - подчиненный, повышает направленность всех членов коллектива на достижение общей цели. Поэтому может быть рекомендована контроллерам, руководителям и менеджерам различного уровня управления в целях повышения эффективности принятия обоснованных управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача. М.Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика. 1997. - 800 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. - М: Финансы и ста. истика. 1993. - 94 с.
3. Бьюзен Т. Научите себя думать!: Пер. с англ. - Мн.: Попурри. 2000. - 192 с.
4. Бьюзен Т., Доттино Т., Изразль Р. Интеллектуальный руководитель / Пер. с англ. Г.И. Левитан. - Мн.: Попурри. 2001. - 256 с.