

УДК 658.562

***ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ: МЕНЕДЖМЕНТ  
КАЧЕСТВА, КОНТРОЛЛИНГ, ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

***Германюк И. В.***

*студент,*

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
имени Н.П. Огарёва*

*Саранск, Россия*

***Еремкина Ю. В.***

*студент,*

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
имени Н.П. Огарёва*

*Саранск, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается сущность контроллинга, менеджмента качества и инновационного менеджмента, их основные принципы. Раскрывается взаимосвязь данных систем управления, анализируются их сходства и различия.

**Ключевые слова:** TQM, инновационный менеджмент, инновация, интеграция, контроллинг, менеджмент качества, управление.

***INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS: QUALITY MANAGEMENT,  
CONTROLLING, INNOVATIVE MANAGEMENT***

***Germanyuk I. V.***

*Student*

*National Research Ogarev Mordovia State University*

*Saransk, Russia*

***Eremkina Yu. V.***

*Student*

*National Research Ogarev Mordovia State University*

*Saransk, Russia*

### **Annotation**

The article deals with the essence of controlling, quality management and innovative management, their basic principles. The article reveals the relationship of these management systems, analyzes their similarities and differences.

**Keywords:** TQM, innovative management, innovation, integration, controlling, quality management, management.

Существующая система взглядов на управление сформировалась под влиянием объективных изменений в мировом общественном развитии. Основными факторами данных перемен явились научно-технический прогресс и концентрация научного и производственного потенциалов. Новая парадигма управления потребовала изучения и пересмотра взглядов на сам процесс управления. В конце 20 столетия в менеджменте стали проявляться такие тенденции, как профессионализация, информатизация, социализация и интернационализация процессов управления, диверсификация и интеграция менеджмента. Они потребовали создания интегрированного подхода к управлению, направленного на увеличение эффективности деятельности организаций.

За последнее время в рамках интегрированного подхода к управлению сформировались три эффективных самостоятельных направления: контроллинг, менеджмент качества и инновационный менеджмент. Концепция контроллинга развивалась параллельно, а иногда и пересекалась с положениями TQM и инновационного менеджмента. Эволюция взглядов на контроллинг прошла путь от сравнения его с учетом затрат до понимания контроллинга как

поставщика и интерпретатора информации для руководства и координатора оперативной деятельности организации. Контроллинг не предполагает автоматический успех организации путем освобождения менеджеров от управления, а осуществляет сервисные услуги. Окончательный выбор управленческого решения остается в полномочиях менеджера соответствующего уровня.

Таким образом, система контроллинга на предприятии является частью (подсистемой) общей системы управления организации, которая позволяет обеспечить необходимое качество принимаемых управленческих решений.

Обобщая различные определения, разработанные ISO (International Organization for Standardization) – Международной организацией по стандартизации, всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации, можно отметить, что система менеджмента качества (СМК) представляет собой документированную систему менеджмента, которая позволяет применить процессный подход ко всем аспектам деятельности организации и обеспечивает эффективное взаимодействие и совершенствование методик и процессов, в том числе производство продукции. [5]

Данная система менеджмента основывается, прежде всего, на стандартах и принципах, которые определяют методы осуществления эффективного менеджмента качества. Система менеджмента качества (СМК) представляет собой часть общей системы управления компанией, функционирующей с целью обеспечения постоянного уровня качества производимой продукции и оказываемых услуг. [4]

СМК обеспечивает качество продукции или услуг предприятия в соответствии с ожиданиями потребителей. К тому же, необходимо отметить, что задачей системы менеджмента качества является не контроль каждой единицы продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе предприятия, которые могли бы способствовать появлению брака.

Современные СМК основываются на принципах TQM (всеобщего менеджмента качества), который не является ни системой, ни инструментом, ни

процессом управления. Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты количественного и качественного анализа, элементы экономической теории, направленных на улучшение качества. [1]

Кроме того, как известно, ключевым фактором, который определяет дееспособность предприятия, выступает инновационная деятельность. Для хозяйствующих субъектов, которые сталкиваются с проблемой выживания в сложных условиях рынка, важное значение приобретает разработка и проведение эффективной научно-технической политики.

Инновационный менеджмент — это система подготовки и принятия решений, направленных на создание, поддержку и развитие инновационно-технического потенциала России в целом, каждого предприятия и каждой организации в частности. [2]

Инновация выступает в качестве основного инструмента обеспечения успешности организации. В связи с этим актуален вопрос о том, как данный инструмент участвует в решении проблем предприятия, каковы механизмы его применения для укрепления позиций компании, то есть каково место инновации в экономике и управлении предприятием. [3]

Инновационный менеджмент, как наука управления, подразумевает систему знаний о методах наиболее рациональной организации управления инновационными процессами, инновационной деятельностью для достижения стратегических целей и решения тактических задач. [9] Методология инновационного менеджмента основывается на теоретических положениях общего менеджмента, применимых к управлению научно-производственным процессом и подразумевает совокупность систематизированных знаний по теории инноватики.

Между менеджментом и управлением существуют определенные отличия. Так, если система направлена, прежде всего, на внешнее, экзогенное влияние, то это система управления, а если на самоорганизацию, саморазвитие, эндогенное воздействие, то это система менеджмента. Необходимо отметить,

что по структуре система управления и менеджмента являются тождественными, однако между ними существует различие в содержании функций управления.

Рассмотрим основные принципы управления современным предприятием на основе концепций TQM, контроллинга и инновационного менеджмента, среди которых в настоящее время выделяют следующие.

Во-первых, лидерство руководителя. В концепции TQM это подразумевает обеспечение единства целей и направления деятельности организации. Руководители должны создавать и поддерживать обстановку, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации. В концепции контроллинга данный принцип означает то, что руководители организации должны определять единство целей и направления деятельности организации, миссию и философию, утверждать планы, делегировать полномочия и ответственность. В концепции инновационного менеджмента данный принцип отсутствует, вместо него применяется принцип «лидерство в инновациях». [8]

Во-вторых, ориентация на потребителя. Данный принцип в концепции TQM означает зависимость организации от своих потребителей, что, в свою очередь, определяет то, что организации должны знать потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. В концепции контроллинга данный принцип предполагает направленность деятельности на внешних клиентов, как в постановке целевых задач, так и в интерпретации полученных результатов. [7, с. 96] В концепции инновационного менеджмента этот принцип означает, что будущие доходы компании зависят от того, как потребители будут распределять свои доходы, а также от того, какие действия предпримет организация, для привлечения будущих потребителей продукцией или услугами.

В-третьих, процессный подход, что в концепции TQM подразумевает эффективность достижения результата при условии управления деятельностью и ресурсами как процессом. В концепции контроллинга процессный подход –

это управление организацией, которое направлено на эффективное использование ресурсов и развитие организации с учетом экономических, технологических, социально-культурных, политико-правовых и экологических условий и ограничений на основе передовых информационных технологий.

В-четвертых, вовлечение персонала. В концепции TQM в связи с тем, что персонал организации – это её основа, вовлечение его в процесс совершенствования деятельности позволяет более выгодно использовать его способности. В концепции контроллинга вовлечение персонала означает саморазвитие работников, креативный подход к выполнению своих обязанностей, а также проявление инициативы. [6] В концепции инновационного менеджмента данный принцип предполагает партнерские взаимоотношения с персоналом, что включает в себя предоставление работникам, которые занимаются разработкой и внедрением инновационных процессов, права нестандартных действий для максимальной реализации своих способностей.

В-пятых, системный подход. Так, в концепции TQM данный подход заключается в том, что выявление, понимание, а также управление системой взаимосвязанных процессов, которые, непосредственно, направлены на достижение поставленной цели, приводят к повышению результативности и эффективности деятельности организации. Что касается концепции контроллинга, то контроллинг представляет собой систему, интегрирующую стратегический и оперативный контроллинг, а также контроллинг направлений деятельности. В концепции инновационного менеджмента данный принцип означает, что определение, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов и проектов в связи с установленной целью позволит сформировать доверие будущих клиентов.

В-шестых, принятие решений, основанных на фактах. В первой концепции в соответствии с данным принципом решения основываются на анализе данных информации, а во второй – это комплексная поддержка всех

функций и процессов управления информационного и аналитического характера. [7, с. 97]

В-седьмых, взаимовыгодные партнерские отношения. В концепции TQM данный принцип заключается в том, что взаимовыгодные партнерские отношения приводят к расширению возможностей по созданию ценностей, а в концепции контроллинга – основная цель состоит в достижении сбалансированности интересов предприятия с партнерами, а также оптимизация интересов каждой стороны. В концепции инновационного менеджмента данный принцип предполагает стратегическое партнерство, на основе совместной деятельности организаций, что приведет к более высоким результатам бизнеса.

В-восьмых, постоянное улучшение. В концепции менеджмента качества самой основной целью предприятия является постоянное улучшение его деятельности, а в контроллинге – предприятие должно стремиться, к саморазвитию, обеспечению рациональности, а также к постоянному совершенствованию применяемых методов и инструментов управления, к повышению качества, профессионализма работников, и, несомненно, инновационности управления. [6] С точки зрения концепции инновационного менеджмента, создаваемые предприятием продукты или услуги, нуждаются в непрерывном совершенствовании, так как успешно реализованные проекты увеличивают лояльность клиентов.

Таким образом, в литературных источниках зачастую исчезают различия между системой управления инновационной деятельностью экономических систем и контроллингом, который практически по всем параметрам является достаточно близким к характеристикам TQM. Следовательно, для повышения эффективности деятельности предприятия необходима интеграция данных концепций. (Таблица 1)

Таблица 1 – Сравнительные характеристики концепций TQM, контроллинга и инновационного менеджмента. [7, с. 98]

Принципы	Содержание принципа в концепции		
	TQM	Контроллинг	Инновационный менеджмент
Цель	Удовлетворение существующих и предугадывание будущих требований потребителей	Зависит от целей деятельности предприятия, направленности управленческого процесса на достижение целей на базе концепции оптимизации интересов заинтересованных лиц	Снижение затрат на инновационную деятельность
Пути достижения цели	Сбалансированность стратегического, тактического и оперативного управления	Сочетание стратегических, тактических и оперативных инструментов управления	Применение стратегического, тактического и оперативного управления
Процесс управления	Предполагает проявление инициативы персонала, включает последовательную реализацию цели	Основан на саморазвитии работников и самоуправлении	Предоставление работникам, которые занимаются разработкой и внедрением инновационных процессов, права нестандартных действий для максимальной реализации своих способностей
Результат работы	Качество, т.е. согласованная совокупность свойств объекта управления	Эффективность, порождаемая единением разнообразия интересов и целей, а также результативность, оценивающая степень достижения этих целей	Инновация, т.е. новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов предприятия.
Роль менеджера в управлении предприятием	Предоставление инструкций, предотвращение барьеров, создание партнерских отношений, основанных на доверии	Координирование деятельности структурных подразделений предприятия	Помощь в распределении ресурсов между видами деятельности по проекту, концентрации усилий на планах достижения будущих целей организации, выявление отклонения, имеющих на каждом этапе выполнения проекта



Таким образом, в современной практике контроллинга инновация предстает в качестве объекта управления, а не элемента управленческого процесса. Среди факторов, которые влияют на определение концепции ведения бизнеса важную роль играют социальные аспекты внутренней среды, к которым относится «основное качество системы». [2]

В настоящее время на большинстве предприятий система контроллинга и менеджмента качества пересекаются на этапе «качество информатизации и управления». Контроллинг обеспечивает, как правило, качество:

- управленческих решений;
- управления путем повышения качества планирования и учёта;
- контроля и анализа.

Общими в концепции контроллинга, менеджмента качества и инновационного менеджмента являются следующие элементы:

- 1) объекты управления, т.е. виды производственно-хозяйственной деятельности;
- 2) ориентация на конечные результаты;
- 3) выявление основных факторов, на основе которых можно добиться улучшения полученных результатов;
- 4) результаты, проранжированные по приоритетам и имеющие количественные оценки. [3]

Сравнивая концепции контроллинга, менеджмента качества и инновационного менеджмента, можно прийти к выводу, что результатом менеджмента качества является, несомненно, «качество», т.е. согласованная совокупность свойств объекта управления, результатом контроллинга – эффективность, возникающая в результате единения разнообразия интересов и целей, а также результативность, оценивающая степень достижения этих целей, а результатом инновационного менеджмента является «инновация», т.е. новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов предприятия.

Контроллинг представляет собой обратную связь управления за счет выбора организационного, математического и информационного обеспечения. Его целью является информационная поддержка управленческих решений для увеличения их качества, под которым подразумевается совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации. [11]

В зависимости от целей управления, меняются инструменты контроллинга: организационные модели, математические и информационные модели, комплект которых для определенной экономической системы будет различаться. Функциональная область экономической системы накладывает ограничения на систему управления и ограничивает выбор инструментов и принципов контроллинга.

В настоящее время контроллинг, менеджмент качества и инновационный менеджмент на предприятиях являются самостоятельными подсистемами общей системы управления, однако коэволюция этих подсистем возможна, при условии отождествления объекта управления, критерия эффективности управления и т.д. образцом системы управления может являться модель организационного совершенства. Объединение концепции контроллинга, менеджмента качества и инновационного менеджмента будет возможно только тогда, когда у них появится единый критерий эффективности функционирования.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно отметить, что современная рыночная ситуация выдвигает определенные требования к инновационному менеджменту и управлению знаниями. В связи с этим, наиболее эффективным в условиях перехода к экономике инноваций и знаний, является концептуальный подход, основанный на интеграции контроллинга, менеджмента качества и инновационного менеджмента. Интеграция TQM, контроллинга и инновационного менеджмента представляет собой гармоничное и взаимовыгодное соединение положений, принципов, функций и методов этих

концепций в целях увеличения результативности и эффективности деятельности организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 TQM – всеобщий менеджмент качества // KPMS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.kpms.ru/General\\_info/TQM.htm](http://www.kpms.ru/General_info/TQM.htm)

2 Инновационный менеджмент // Grandars.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnyu-menedzhment.html>

3 Контроллинг инноваций//Прикладной контроллинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Principy-innovacionnogo-menedzhmenta.php>

4 Менеджмент качества // Энциклопедия производственного менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru/encyclopedia/management-kachestva.html>

5 Система менеджмента качества//Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/sistema-menedzhmenta-kachestva.html>

6 Гуськова Н. Д., Салимова Т. А., Фалько С. Г., Родина Е. Е. Интеграция концепций всеобщего управления качеством и контроллинга // Контроллинг, №3 (36) 2010

7 Родина Е.Е. Интеграции контроллинга и системы менеджмента качества: теоретический аспект//Монография. Саранск, Издательство Мордовского университета, 2012. - 120 с.

8 Родина Е.Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета» [Электронный ресурс]. – М.: МГОУ. – 2013. – №1 - Режим доступа: <http://www.evestnik-mgou.ru/ru/Articles/View/261>

9 Родина Е.Е. Эволюций подходов и интеграции систем управления /

Е. Е. Родина. – Вестник «ВУиТ». – Тольятти. – 2013. - №1 (27). – С. 56-64

10 Сокурено П.И., Крышан А.Ф. Использование контроллинга для управления инновационным развитием предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_zhv/20\\_Sokurenko.htm](http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/20_Sokurenko.htm)

11 Шляго Н.Н. Инновация как инструмент контроллинга [Электронный ресурс] –Режим доступа:<https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/112803226>