УДК 658.511.3

«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НОВОГО КАЧЕСТВА»: ВОСПРИЯТИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КОНТРОЛЛИНГА КАК СРЕДОВОЙ СИСТЕМЫ

Н.Н. Ползунова, Д.О. Максимов
Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, email: polzunova@vlsu.ru

Аннотация. *С развитием технологий все более явно проявляются ограничения традиционных моделей производительности. Требуется переход к концепции «производительность нового качества». Такой переход может рассматриваться в качестве ориентира для идентификации уровня экономического развития. Одним из действенных инструментов концепции «производительность нового качества» выступает контроллинг. Контроллинг рассматривается в современных исследованиях как необходимый элемент современных систем управления производственными предприятиями. Его действие направлено на решение задачи повышения эффективности деятельности компаний. В статье рассмотрен вопрос восприятия системы контроллинга как средовой системы, используя концепцию средовых систем, предложенную Г.Б. Клейнером. Сделан вывод о соответствии контроллинга признакам средовой системы: многоуровневость, динамичность, институциональная основа, эмерджентность, ресурсная и информационная насыщенность, саморегуляция, целостность и согласованность. Так же рассмотрены дополнительные признаки риск-ориентированности и синергии в рамках системы.*

Ключевые слова*: контроллинг, средовая система, контроллинг как средовая система, производительность нового качества, промышленное предприятие.*

«NEW QUALITY PRODUCTIVITY»: PERCEPTION OF CONTROLLING AS AN ENVIRONMENTAL SYSTEM IN MANAGEMENT

N.N. Polzunova, D.O. Maksimov
Vladimir State University, Vladimir, email: polzunova@vlsu.ru

Abstract. *With the development of technology, the limitations of traditional productivity models become increasingly apparent. A shift towards the concept of "productivity of a new quality" is required. Such a transition can be viewed as a benchmark for identifying the level of economic development. One effective tool of the "productivity of a new quality" concept is controlling. In modern research, controlling is considered a necessary element of contemporary management systems for manufacturing enterprises. Its purpose is aimed at solving the task of increasing the efficiency of company activities. The article examines the issue of perceiving the controlling system as an environmental system, using the concept of environmental systems by G.B. Kleiner. A conclusion is made about the compliance of operational controlling with the features of an environmental system: multi-level, dynamic, institutional basis, emergence, resource and information saturation, self-regulation, integrity and consistency. Additional features of risk-orientation and synergy within the system are also considered.*

Keywords: *controlling, environmental system, controlling as an environmental system, New-Quality Productivity, industrial enterprise.*

Дата поступления статьи в редакцию: 01.10.2025
Дата принятия статьи в печать: 06.11.2025

Введение

«Обеспечение темпа роста ВВП страны выше среднемирового» [1] – такой целевой показатель достижения национальных целей к 2030 г. закреплен Указом Президента России № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ».

Достижение данного целевого ориентира невозможно без критической массы промышленных предприятий, работающих в рамках модели «производительность нового качества». Производственные организации, полагающиеся на механизмы использования труда, капитала и ресурсов, обуславливающие быстрый экономический рост в старых технологических укладах, сегодня не обеспечивают необходимой эффективности. В работе Феном Н. с соавторами представлены отличительные черты «производительности нового качества», наиболее значимые из которых приведем в таблице 1.

Таблица 1

Результаты сравнительного анализа модели «производительности нового качества» и традиционной модели производительности

Признак	Традиционная модель производительности	Производительность нового качества
Драйверы и факторы производства	Ресурсы и капитал	Технологии, знания, данные
Производственные отношения	Рыночная система распределения ресурсов	Система распределения рыночных факторов, развитая среда взаимодействия
Атрибуты производственных процессов	Значительное потребление ресурсов, сильное загрязнение окружающей среды	Высокая эффективность, высокий уровень технологической сложности
Характеристики производительности	Зависимость от опыта развития в предшествующий период	Инновационные модели развития

Источник: [2].

Так как необходимость постоянного улучшения качества продукции и процессов ее изготовления [3], технологические инновации и высококвалифицированные специалисты, способные внедрять, адаптировать такие технологии и осуществлять управление ими, становятся центральными факторами развития, то появляется запрос на создание условий производства, которые содействуют совместным инновациям, оптимизации цепочек создания стоимости через использование бесшовных инструментов интеграции цепочек поставок с интеллектуальными логистическими технологиями, усиливают коммуникационное взаимодействие между подразделениями организаций, а также синергию производства, науки и образования.

Таким образом, все вышеперечисленное предопределяет необходимость формирования такой среды, которая нацелена на достижение «производительности нового качества» и стимулирует структурные изменения, направленные на обеспечение высококачественного экономического развития.

Цель исследования

Цель статьи заключается в обосновании отнесения контроллинга к средовой системе, которая позволяет обеспечить переход к модели «производительность нового качества» и тем самым решить задачу повышения эффективности промышленных предприятий в условиях, когда традиционные механизмы использования труда, капитала и ресурсов перестают быть достаточными.

Методы и методология

При написании статьи использован системный подход, основанный на концепции средовых систем Г.Б. Клейнера, для анализа контроллинга как многоуровневой динамической системы.

Применены методы теоретического анализа, сравнительный метод, структурно-функциональный анализ (выделены признаки средовой системы: многоуровневость, динамичность, эмерджентность и др, и их обоснование применительно к контроллингу), логическое моделирование.

В рамках статьи поставленная цель декомпозирована в следующие задачи:

1. Исследовать соответствие контроллинга критериям средовой системы, выделенных Г.Б. Клейнером.

2. Выявить функции контроллинга, значимые при формировании среды, стимулирующей инновации, синергию и адаптивное управление для достижения стратегических целей.

Результаты исследования

Динамичная среда, где взаимосвязаны микро, мезо и макроуровень, требует системного подхода к анализу данных, принятию решений. Контроллинг, выступая связующим звеном, обеспечивает не только мониторинг текущих показателей, но и прогнозирование отклонений, синхронизацию ресурсов и адаптацию стратегий. Это позволяет компаниям оперативно реагировать на кризисы (сбои в цепочках поставок, поломка оборудования, изменение спецификации) минимизируя потери и сохраняя конкурентоспособность [4].

Рассмотрение среды организации как системы подчёркивает, что устойчивость организации зависит от целостности её элементов. Контроллинг, интегрируя данные разных уровней (от ресурсов организации до результатов макроэкономического анализа) формирует «нервную систему» предприятия, способную предупреждать риски, находить возможности и эффективно реагировать на текущие и будущие вызовы.

Воспринимая контроллинг как систему, позволяющую эффективно управлять экономической ситуацией на предприятии опираясь на анализ оперативно полученной информации управленческого учёта, измерения ресурсов и затрат с целью синтеза результативных управленческих решений как на операционном, так и на стратегическом уровне [5].

По утверждению Г.Б. Клейнера, «продукция (результат труда) возникает как следствие взаимодействия орудий труда и средств труда, которое осуществляется в пределах определенного предприятия (организации)» [6], а значит, придерживаясь этого тезиса, контроллинг может выступать в роли ключевого инструмента для организации этого взаимодействия, обеспечивая согласованность между ресурсами, процессами и стратегическими целями.

Таким образом, контроллинг возможно рассматривать как систему, самостоятельно формирующую среду для управления бизнес-процессами.

С целью доказательства данного тезиса определим признаки средовой системы, представив их на рисунке 1.

Задаваясь вопросом, почему именно эти признаки характеризуют среду как систему, приведем следующие аргументы:

Среда неоднородна и структурирована на микро, мезо и макроуровни, что отражает иерархию экономических процессов. Таким образом, проявляется признак «многоуровневость».

Постоянное взаимодействие с внешними и внутренними факторами определяет необходимость системы быть динамично направленной и изменяемой, а значит имеется невозможность её стационарного состояния [7]. Данный тезис раскрывает признак динамичности.

Формальные и неформальные правила и стандарты (корпоративные нормы, законы, традиции) создают структуру взаимодействия между элементами системы, снижая неопределенность и формируя в итоге институциональную основу существования и функционирования средовой системы.

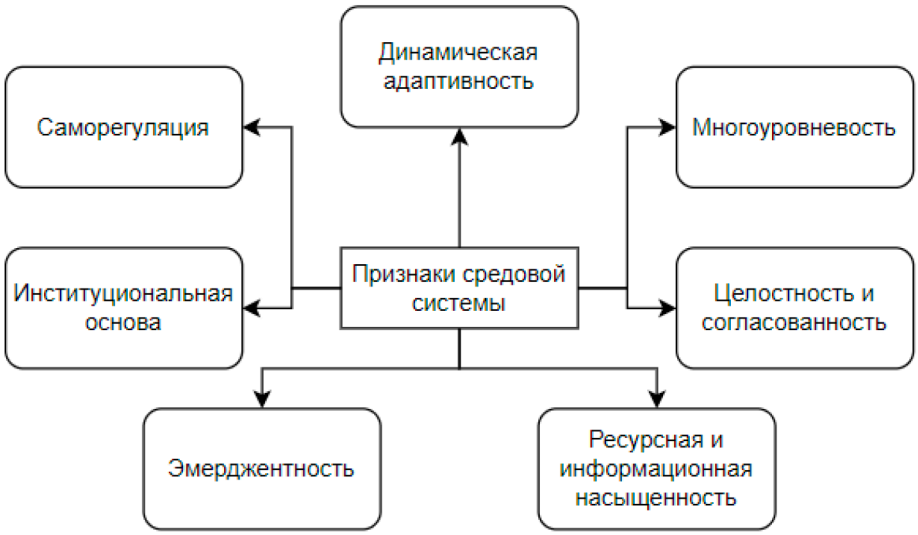


Рис. 1. *Признаки средовой системы*

Источник: построено авторами на основании [8].

Саморегуляция проявляется через постоянное получение обратной связи по средствам фиксации отклонений и позволяет реализовываться механизму корректировки системы.

Взаимосвязь отдельных элементов системы позволяет получить эффект синергии, тем самым проявляется эмерджентность системы.

Среда есть пространство для обмена информацией и ресурсами, тогда ресурсная и информационная насыщенность выступает признаком системы средового типа.

Еще одним признаком средовой системы выступает «целостность», когда изменение одного элемента вызывает реакцию других элементов, что характеризует взаимосвязь элементов внутри системы. Среда посредством обеспечения эффективной коммуникации и кросс-функционального взаимодействия способствует снижению неопределенности, сглаживанию проявления кризисных явлений и процессов [9]. Поэтому контроллинг обладает весомым антикризисным потенциалом.

Исходя из вышеприведённого, контроллинг следует воспринимать как средовую систему, обладающую этими признаками (табл. 2).

Таблица 2

Признаки отнесения контроллинга к системе средового типа

Признак средовой системы	Пояснение
Многоуровневая интеграция	Контроллинг работает на стыке уровней организаций: микроуровень – мониторинг текущих операций; мезоуровень – анализ процессов; макроуровень – учёт внешних факторов
Целостность, согласованность	Контроллинг обеспечивает единство целей на всех уровнях: тактические KPI подразделений не противоречат стратегии организации
Ресурсная и информационная насыщенность	Система использует материальные ресурсы, информационные потоки, человеческие ресурсы, нематериальные активы
Эмерджентность управленческих решений	Система генерирует новые свойства, недоступные при изолированном анализе: выявляются скрытые зависимости процессов.
Институциональная основа	Система опирается на формальные правила: регламенты отчетности, бюджеты, стандарты качества, спецификации
Обратная связь в реальном времени	Ключевой признак – непрерывный цикл планг-факт-анализ-корректировка: датчики и ERP-системы фиксируют отклонения, контроллеры анализируют причины, менеджеры принимают решения за короткий срок
Риск-ориентированность	Контроллинг ориентируется на минимизации текущих и будущих рисков, мониторинг узких мест, сценарное моделирование
Синергия данных и процессов	Контроллинг объединяет разрозненные данные в единую систему: финансовые показатели, производственные метрики, данные о рисках на основании прогнозных сценариев
Динамическая адаптивность	Постоянное изменение среды контроллинга меняется, что требует быстрой реакции на отклонения, гибкого пересмотра ключевых целей и бюджетов

Источник: составлено авторами.

Таблица 3

Сравнение функций контроллинга как системы средового типа и функций контроллинга в классическом понимании

Функция контроллинга как системы средового типа	Функция контроллинга в классическом понимании [10]	Пояснение (расшифровка)
Интеграционная	Координирующая функция	Объединяет данные и процессы на разных уровнях управления (микро, мезо, макро) для обеспечения согласованности решений. В классическом понимании – координация между подразделениями
Адаптивная	Функция планирования и прогнозирования	Обеспечивает гибкость управления через непрерывный контур управления с постоянными короткими итерациями. В классическом понимании – планирование и прогнозирование, но в средовом подходе акцент на динамическую адаптацию.
Синергетическая	Сервисная функция	Выявляет скрытые взаимосвязи между процессами для усиления эффекта синергии. В классическом контроллинге сервисная функция поддерживает менеджмент аналитикой, но не всегда учитывает эмерджентные свойства.
Риск-регулирующая	Функция прогнозирования и контроля	Прогнозирует и минимизирует риски через сценарное моделирование. В классике – часть прогнозирования и контроля, но в средовой системе – более активное управление рисками.
Институциональная	Управляющая функция	Поддерживает формальные и неформальные нормы. В классическом виде управляющая функция включает принятие решений, но средовой подход добавляет аспект институциональной устойчивости.
Ресурсно-оптимизационная	Функция фокусирования приоритетов	Балансирует ресурсы (материальные, нематериальные, человеческие) на основе данных. В классике – фокусировка на ключевых приоритетах, но в средовой системе – более комплексная оптимизация.
Коммуникационная	Информационно-аналитическая функция; коммуникационная функция	Обеспечивает обмен информацией между подразделениями, стейкхолдерами и др. за счёт сбора, анализа и своевременного предоставления данных. В средовом подходе данная функция несёт в том числе создание базы для коммуникационной среды
Контрольно-адаптивная	Контрольная функция	Сочетает мониторинг текущих показателей с возможностью самоорганизации и быстрой адаптации к изменениям. В классическом контроллинге отделена от адаптации, в средовой системе интегрирована воедино.

Источник: составлено авторами.

Опираясь на указанные признаки средовой системы, сопоставим их с функциями контроллинга как системы средового типа. Результаты такого сопоставления приведем в таблице 3.

Проведенный сравнительный анализ позволяет четко выделить ключевые отличия восприятия контроллинга как системы средового типа от классического понимания контроллинга:

1. Гибкость и динамичность – функции не просто выполняются, а адаптируются под изменение среды.
2. Эмерджентность – акцент на синергию и возникновение новых свойств системы.
3. Многоуровневость – интеграция данных и процессов на микро, мезо и макроуровнях.
4. Саморегуляция – в системе не просто осуществляется контроль, а автоматически запускается корректировка процессов, создавая условия для самоорганизации системы.

Рассматривая контроллинг как средовую систему, следуют определить ключевые факторы, воздействующие на него. Классически представим на рисунке 2 деление на внутренние и внешние факторы, а также выделим значимые, с нашей точки зрения, системные факторы.



Рис. 2. *Ключевые факторы, влияющие на контроллинг как средовую систему*

Источник: построено авторами.

Контроллинг, как средовая система, зависит от внешней динамики (технологии, законы, кризисы), требующей адаптивности, внутренних возможностей (данные, кадры, культура), определяющих глубину анализа, системных свойств (эмерджентность, саморегуляция), усиливающих устойчивость.

Учёт этих факторов позволяет трансформировать контроллинг в полноценную среду для принятия управленческих решений в условиях неопределенности и работать в рамках модели «производительности высокого качества».

Выводы

Таким образом, контроллинг соответствует критериям средовой системы, предложенным Г.Б. Клейнером. Он выполняет роль связующего звена между микро, мезо и макроуровнями организации, обеспечивая целостность, динамичность и адаптивность управления. Ключевые признаки, такие как многоуровневость, институциональная основа, эмерджентность и саморегуляция подтверждают, что контроллинг не только реагирует на изменения, но и активно формирует среду для эффективного управления бизнес-процессами.

Он интегрирует данные, ресурсы и процессы, минимизирует риски и создаёт синергетический эффект, что делает его незаменимым инструментом в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Таким образом, восприятие контроллинга как средовой системы позволяет организациям повышать устойчивость, оперативность решений и конкурентоспособность.

Контроллинг трансформируется из инструмента мониторинга в систему, создающую среду управления, которая обеспечивает согласованность стратегических и тактических целей, что особенно важно в эпоху цифровой трансформации и глобальных вызовов.

Литература

1. Указ Президента России № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ». [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 (дата обращения 12.09.20025).

2. Feng N., Yan M., Yan M. Spatiotemporal Evolution and Influencing Factors of New-Quality Productivity // Sustainability. 2024. V. 16. № 24. P. 10852.

3. Ерлыгина Е.Г., Потапова Е.П. Управление качеством в текстильной промышленности // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2024. № 4 (412). С. 66-72.

4. Управление инновационными проектами социально-экономических систем в контексте цифровой трансформации: монография. Владимир: Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, 2024. 109 с.

5. Максимов Д.О. К вопросу о сущности экономической категории «Контроллинг» // Построение систем управления устойчивым развитием территории: предпринимательские сетевые взаимодействия: сб. тр. II Междунар. науч.-практ. конф., Москва – Владимир – Санкт-Петербург – Анапа, 16 – 18 июня 2022 г. Владимир: Аркаим, 2022. С. 140-145.

6. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория технологий // Terra Economicus. 2024. Т. 22, № 4. С. 6-18. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-4-6-18.

7. Клейнер Г.Б. Системное управление в трансформирующейся экономике // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 5 (86). С. 54-59.

8. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: монография / Предисловие академика В.Л. Макарова. Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2021. 746 с.

9. Напольских Д.Л. Теоретические обоснования рассмотрения инновационного кластера как институциональной системы средового типа // Инновационные технологии управления и права. 2013. № 3 (7). С. 45-53.

10. Карминский А.М. и др. Контроллинг на промышленном предприятии: учебник / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. 304 с.