

DOI: 10.34020/2073-6495-2021-3-073-080

УДК 65.012

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

Краснобаева Е.А., Матушевская Е.А.

Севастопольский государственный университет

E-mail: melkaja97@yandex.ru, matushevskaya73@mail.ru

В статье исследована специфика внедрения контроллинга в организациях сферы культуры. Основываясь на результатах эмпирических исследований, выявлены препятствующие факторы и факторы-основания внедрения системы контроллинга в организациях сферы культуры. Рассмотрены инструменты оперативного и стратегического контроллинга. Научная новизна исследования заключается в выявлении факторов, препятствующих внедрению системы контроллинга и установлении инструментов контроллинга для измерения эффективности деятельности на предприятиях сферы культуры.

Ключевые слова: контроллинг, факторы, система контроллинга, система управления, инструменты контроллинга, организации сферы культуры.

POSITIONING OF CONTROLLING IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM OF CULTURAL SECTOR COMPANIES

Krasnobaeva E.A., Matushevskaya E.A.

Sevastopol State University

E-mail: melkaja97@yandex.ru, matushevskaya73@mail.ru

The article studies the specifics of implementation of controlling in cultural sector companies. Hindering factors and grounds for implementation of the controlling system in cultural sector companies were revealed on the basis of the results of empiric studies. The instruments of operating and strategic controlling were considered. Scientific novelty of the study lies in revelation of the factors hindering implementation of the controlling system and setting of the controlling instruments for measurement of the performance efficiency of cultural sector companies.

Keywords: controlling, factors, controlling system, management system, controlling tools, cultural organizations.

Тема позиционирования контроллинга в системе управления эффективностью деятельности любой организации в текущих реалиях актуальна как никогда и организации сферы культуры в этом не являются исключением. Функционирование любой организации происходит в условиях постоянно растущей конкуренции, быстро изменяющихся потребностей населения, ограниченности ресурсов, а для организаций культуры еще и в условиях повышенной социальной ответственности. Усиление нестабильности рыночной организационно-экономической среды вызывает необходимость пересмотра всей системы управления организациями, изучения новых подходов

и эффективных механизмов управления ими, основанных на использовании методов контроллинга. И именно с внедрением контроллинга, заключающемся в интеграции современных подходов к управлению эффективностью, появится возможность построить наиболее целостную систему, обеспечивающую создание конкурентных преимуществ организации [7].

Формирование и внедрение в практику организаций различных форм собственности современных концепций управления, основанных на принципах новой парадигмы управления, в своих работах рассматривают такие авторы, как Э. Майэр, Т. Оно, У. Деминг, Д. Джонс, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, Дж. Вумек, М. Хаммер, Д. Чампи, Р. Салмон, Д. Голдсмит, Ф. Визер, Т. Тагути, А. Фейгенбаум, Г.Л. Багиев, М. Портер и др.

Целью данной статьи является определение места системы контроллинга и его методологии, применимой к организациям контроллинга как современной концепции управления, обеспечивающей устойчивость развития организации. Необходимо также отметить, что внедрение контроллинга непосредственно для организаций сферы культуры носит в себе ряд специфических особенностей, которые не должны остаться без внимания, именно это и является основной проблематикой в рамках данной темы: не все методы контроллинга одинаково применимы ко всем сферам функционирования организаций.

Рассматривая контроллинг как средство управления эффективностью, следует заметить, что однозначного научного определения термина «контроллинг» еще не получено, и каждый толкует его по-своему, ясно лишь то, что это некая новая концепция управления организацией [7]. Более наглядно то, в чем же заключается контроллинг, отражено на рис. 1.

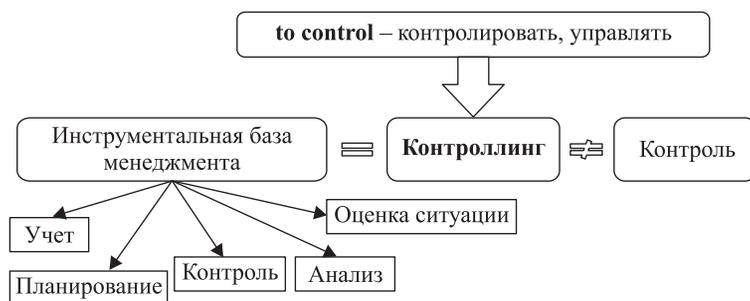


Рис. 1. Толкование термина «контроллинг»

Контроллинг в отечественной практике для большинства организаций новое явление и его внедрение может привести к ряду внутренних проблем, таких как сопротивление со стороны руководства и со стороны подчиненных. Все внутренние противоречия и сложности можно устранить в короткие сроки и прийти к компромиссам и слаженной работе, тогда как на внешние факторы не так легко повлиять и их невозможно устранить, и именно поэтому необходимо лишь подстраиваться под их текущее влияние [5]. Таким образом, происходит постоянное дополнение и совершенствование задач, функций и инструментария контроллинга в соответствии с изменениями, происходящими во внешней среде.

Внешняя среда устанавливает для внутренней ряд ограничений и условий ее деятельности. Здесь можно выделить две основные характеристики: развитие общества и конкурентная борьба. Данные факторы приводят к сложности в познании, прогнозировании и управлении, так как с развитием общества конкурентная борьба за удовлетворение потребностей общества заставляет организации постоянно развиваться и повышать качество своих товаров и услуг. Именно контроллинг в этом случае должен способствовать улучшению позиций организации в обществе, однако внедрение и последующее применение контроллинга в российских компаниях сталкивается с различными препятствиями и сопровождается, к сожалению, многочисленными ошибками.

Говоря о специфике внедрения контроллинга непосредственно в организациях сферы культуры, можно отметить, что культура является не прибыльной отраслью и ее эффективность следует измерять в каких-либо качественно иных показателях, нежели рентабельность, прибыльность, ликвидность и т.д. – именно такую систему ключевых показателей эффективности возможно разработать в процессе построения системы контроллинга [1, 8].

В результате анализа факторов внешней среды, препятствующих успешному внедрению контроллинга в российских организациях, можно выделить ряд факторов, которые были сформированы еще в процессе становления современного бизнеса и которые возникли в современных реалиях общества. Совокупность факторов, препятствующих построению системы контроллинга, представлена на рис. 2.



Рис. 2. Факторы, препятствующие построению системы контроллинга

Наряду с негативным влиянием внешних факторов, которые препятствуют внедрению системы контроллинга в организации выделим также и те факторы, которые благоприятно влияют и способствуют созданию системы контроллинга в организации культуры. К таким факторам относятся:

- социально-культурная динамика населения и особенности их отношения к организациям сферы культуры, а также периодичная пропаганда и продвижение «культуры в массы», проведение всевозможных проектов вроде «год культуры», «год кино», «год театров» и др.;

- отсутствие как таковой конкуренции, в прямом ее значении, нет двух одинаковых культурных учреждений, особенно одинаковых музеев с идентичными экспонатами. Этот факт способствует застою организации, так как нет состязательного момента по качеству предоставляемых услуг, что в последующем и становится причиной необходимости системы контроллинга;

- наличие имиджа культурного учреждения, который изначально позитивный за счет уникальных «культурных продуктов», но его легко можно испортить плохим «сервисом», т.е. процессами продажи билетов, пропуска посетителей на территорию и дальнейшего сопровождения по территории, который и необходимо будет повышать службе контроллинга для достижения в дальнейшем стратегической цели;

- изменение инновационного состояния внешней среды, которое выражается в появлении все более новых технологий и видов услуг в сфере культуры, что способствует развитию каждой отдельной организации для борьбы за посетителя; служба контроллинга в этом случае необходима для следования определенной цели и избегания ненужных трат.

Несмотря на ряд внешних факторов, которые оказывают как позитивное, так и негативное влияние на процесс создания системы контроллинга в организации, такая система просто необходима в некоторых случаях. Следует рассмотреть, какие именно факторы являются основанием создания системы контроллинга в организации, для наглядности они представлены в виде схемы на рис. 3 [1].



Рис. 3. Факторы-основания внедрения системы контроллинга

Если такие факторы, как представлено на рис. 3, уже имеют место в процессе функционирования организации культуры, значит, пришло время задуматься о построении системы контроллинга для организации культуры. Для успешного процесса разработки и внедрения инструментов для измерения эффективности деятельности, которая имеет ряд особенностей, так как определяется не исходя из обычных показателей прибыли, рентабельности и ликвидности, а представляет социально-культурную значимость, которая практически не может быть определена цифровым измерителем, нужно рассмотреть инструменты контроллинга [2]. Однако перед этим определяется место контроллинга в управлении организацией сферы культуры, что схематично представлено на рис. 4.

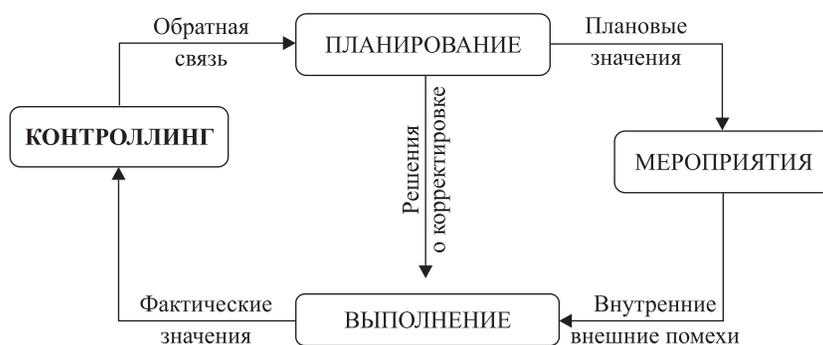


Рис. 4. Место контроллинга в управлении организацией культуры

После того как место контроллинга в управлении организацией культуры определено, необходимо установить, какие же инструменты контроллинга для измерения эффективности деятельности применимы для организаций сферы культуры. Соответственно если контроллинг предназначен для управления эффективностью организациями культуры, то далее определяются инструменты контроллинга, которые будут применимы непосредственно для сферы культуры. Контроллинг сам по себе не имеет каких-либо специфических инструментов, так как является достаточно новой наукой и изначально использовал инструменты, направленные на оптимизацию затрат организации. С развитием функционала и значимости контроллинга его инструменты также изменились [3]. На данном этапе развития контроллинг использует в своей практике методы и инструменты менеджмента, маркетинга, управленческого учета, анализа и других дисциплин. В свою очередь, все инструменты контроллинга можно классифицировать по областям их применения в организациях культуры, а также по принадлежности к стратегическому или оперативному контроллингу [6, 8].

Исходя из областей применения в организациях культуры инструменты контроллинга относятся к разным стадиям, что для наглядности представлено на рис. 5.

В данной классификации инструментов контроллинга по областям применения большинство инструментов отнесено к процессу планирования, так как учетом и контролем, как уже было отмечено ранее, напрямую не занимается, а лишь вносит в эти процессы определенные коррективы.

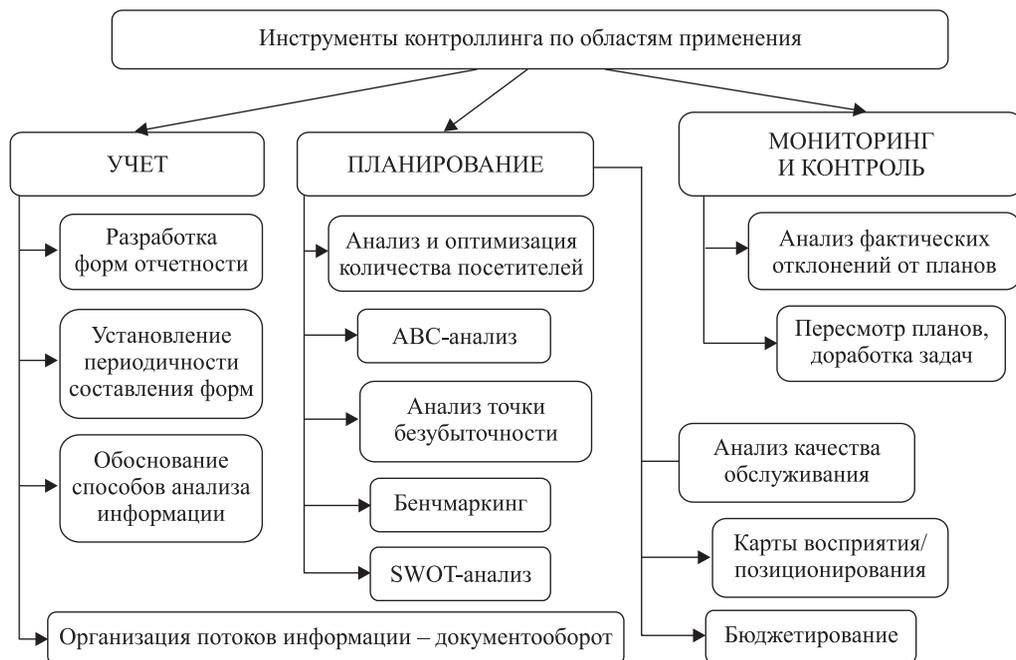


Рис. 5. Классификация инструментов контроллинга по областям применения

Все представленные на рис. 5 инструменты непосредственно относятся к организациям культуры и могут быть успешно применены в текущей деятельности для оценки текущей эффективности и планирования будущей эффективности [6]. Однако стоит также классифицировать данные инструменты на две группы: оперативного и стратегического контроллинга, так как такая классификация будет более наглядна и поможет избежать ошибок при определении текущих и долгосрочных планов по результатам применения и оценки результатов, полученных от предложенных инструментов. Разделение инструментов по принадлежности к оперативному и стратегическому контроллингу представлено на рис. 6.

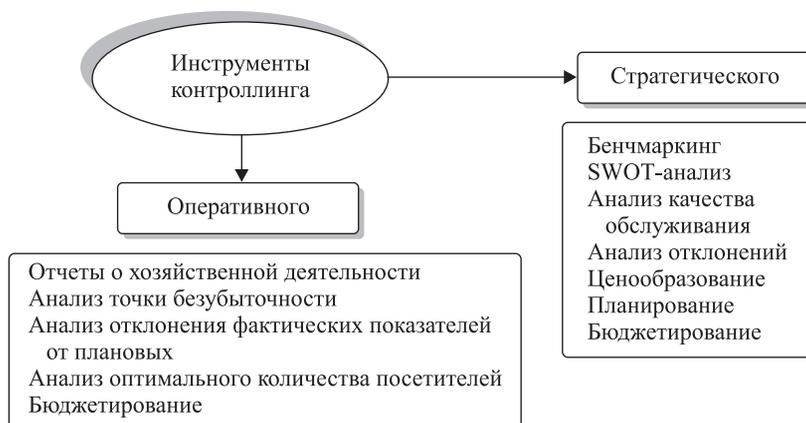


Рис. 6. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга

Подводя итог всему вышеизложенному, можно говорить о применимости контроллинга в организациях сферы культуры, так как организациям культуры нужны существенные улучшения в эффективности их деятельности и большинство инструментов контроллинга подходит для организаций культуры [4]. Также стоит отметить, что контроллинг в организации культуры своими процедурами принесет значительный ряд преимуществ. Процедуры контроллинга и их положительное влияние на эффективность функционирования организации:

- построение системы учетной информации – позволит четко и последовательно получать необходимую информацию для дальнейшей передачи заинтересованным пользователям, которые в свою очередь принесут убедительную интерпретацию результатов деятельности и обобщат информацию для руководства и менеджеров других подразделений;

- налаживание координации процессов между отделами – улучшение результатов работы подразделений организации, которые начали взаимодействовать между собой посредством системы контроллинга;

- постоянная оценка внутренней и внешней среды организации – повышается гибкость и адаптивность организации к изменяющимся условиям внешней среды;

- точная координация всех планов и целей – все решения и процессы внутри организации направлены на достижение четко определенных стратегических целей исходя из установленных оперативных планов;

- однозначность интерпретации поставленных целей – улучшение экономических показателей вследствие четкого определения ориентиров деятельности;

- разграничения функциональных обязанностей сотрудников – повышение качества взаимодействия структурных подразделений и сотрудников между собой.

Таким образом, в данной статье было наглядно определено место контроллинга в системе управления эффективностью организацией, рассмотрены инструменты контроллинга, которые могут быть применены непосредственно к организациям сферы культуры, а также приведены факторы, указывающие на то, что контроллинг организации необходим. Подводя итог, отметим что контроллинг в России получает все большее развитие и распространяется во все без исключения сферы, не обходя организации сферы культуры. Особое внимание процессам внедрения контроллинга должно уделяться крупным организациям с большим количеством разрозненных отделов, с широким спектром услуг и большим потенциалом для развития и дальнейшего эффективного функционирования.

Литература

1. *Боргардт Е.А., Асеева Е.Р.* Процедура внедрения контроллинга на предприятии // АНИ: экономика и управление. 2017. № 1 (18). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedura-vnedreniya-kontrollinga-na-predpriyatii> (дата обращения: 11.02.2021).
2. *Камакаева А.И.* Совершенствование инструмента контроллинга в управлении организацией в России // Вестник науки и образования. 2018. № 1 (37). [Электрон-

- ный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumenta-kontrollinga-v-upravlenii-organizatsiy-v-rossii> (дата обращения: 19.02.2021).
3. *Новикова Е.В.* Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования // Вопросы науки и образования. 2018. № 6 (18). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-na-predpriyatii-osobennosti-vnedreniya-i-funktsionirovaniya> (дата обращения: 01.02.2021).
 4. *Пименова А.Л., Эсаулов К.А., Яхваров Е.К.* Совершенствование системы контроллинга в предпринимательских структурах в условиях цифровизации // Петербургский экономический журнал. 2019. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-kontrollinga-v-predprinimatelskih-strukturah-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 01.03.2021).
 5. *Субботин Я.А.* Основы и предпосылки организации контроллинга в строительных организациях // Молодой ученый. 2017. № 51. С. 180–183. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30795177> (дата обращения: 20.01.2021).
 6. *Халикова Э.С.* Особенности инструментов контроллинга в системе управления предприятием // Инновационная наука. 2018. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-instrumentov-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 31.01.2021).
 7. *Юсупова С.Я.* Западный опыт внедрения системы контроллинга // УЭКС. 2017. № 6 (100). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zapadnyy-opyt-vnedreniya-sistemy-kontrollinga> (дата обращения: 01.02.2021).

Bibliography

1. *Borgardt E.A., Aseeva E.R.* Procedura vnedrenija kontrollinga na predpriyatii // ANI: jekonomika i upravlenie. 2017. № 1 (18). [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedura-vnedreniya-kontrollinga-na-predpriyatii> (data obrashhenija: 11.02.2021).
2. *Kamakaeva A.I.* Sovershenstvovanie instrumenta kontrollinga v upravlenii organizacij v Rossii // Vestnik nauki i obrazovanija. 2018. № 1 (37). [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumenta-kontrollinga-v-upravlenii-organizatsiy-v-rossii> (data obrashhenija: 19.02.2021).
3. *Novikova E.V.* Kontrolling na predpriyatii: osobennosti vnedrenija i funkcionirovaniya // Voprosy nauki i obrazovanija. 2018. № 6 (18). [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-na-predpriyatii-osobennosti-vnedreniya-i-funktsionirovaniya> (data obrashhenija: 01.02.2021).
4. *Pimenova A.L., Jesaulov K.A., Jahvarov E.K.* Sovershenstvovanie sistemy kontrollinga v predprinimatel'skih strukturah v usloviyah cifrovizacii // Peterburgskij jekonomicheskij zhurnal. 2019. № 3. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-kontrollinga-v-predprinimatelskih-strukturah-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (data obrashhenija: 01.03.2021).
5. *Subbotin Ja.A.* Osnovy i predposylki organizacii kontrollinga v stroitel'nyh organizacijah // Molodoj uchenyj. 2017. № 51. P. 180–183. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30795177> (data obrashhenija: 20.01.2021).
6. *Halikova Je.S.* Osobennosti instrumentov kontrollinga v sisteme upravlenija predpriyatiem // Innovacionnaja nauka. 2018. № 1. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-instrumentov-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (data obrashhenija: 31.01.2021).
7. *Jusupova S.Ja.* Zapadnyj opyt vnedrenija sistemy kontrollinga // UJekS. 2017. № 6 (100). [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zapadnyy-opyt-vnedreniya-sistemy-kontrollinga> (data obrashhenija: 01.02.2021).