

Разработка дорожной карты внедрения системы контроллинга для организаций сферы культуры

Development of a roadmap for the implementation of a controlling system for cultural organizations

УДК 338

Получено: 19.01.2021

Одобрено: 09.02.2021

Опубликовано: 25.04.2021

Матушевская Е.А.

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Севастопольского государственного университета
e-mail: matushevskaya73@mail.ru

Matushevskaya E.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing, Sevastopol State University
e-mail: matushevskaya73@mail.ru

Краснобаева Е.А.

магистрант кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Севастопольского государственного университета

Krasnobaeva E.A.

Graduate Student, Department of Accounting, Analysis and Audit Sevastopol National Technical University

Аннотация

Целью исследования является оценка возможности использования системы контроллинга на предприятиях сферы культуры и разработка дорожной карты её внедрения. В настоящей работе исследована специфика системы контроллинга в организациях сферы культуры, целесообразность и необходимость её внедрения. Основываясь на результатах эмпирических исследований, определены подходы к внедрению контроллинга и разработана дорожная карта. Научная новизна исследования заключается в обобщении теоретических основ и совершенствовании подходов по формированию и функционированию эффективной системы контроллинга в адаптивном управлении предприятий сферы культуры, разработка дорожной карты.

Предложенный механизм принятия управленческих решений посредством использования контроллингового обеспечения представляет собой последовательность этапов, операций и процедур. Использование дорожной карты внедрения контроллинга в организации сферы культуры позволит поэтапно качественно определить основные критерии дальнейшего построения системы, направленной на долгосрочное эффективное существование организации и достижение поставленных в процессе целей. Практическое значение полученных результатов заключается в возможности использования авторских предложений, направленных на формирование и эффективное функционирование системы контроллинга в организациях сферы культуры.

Ключевые слова: система контроллинга, дорожная карта, элементы контроллинга, управленческие решения, сфера культуры.

Abstract

The aim of the study is to assess the possibility of using the controlling system at cultural enterprises and to develop a roadmap for its implementation. In this work, the specifics of the controlling system in cultural organizations, the feasibility and necessity of its implementation have been investigated. This work examines the specifics of the controlling system in cultural organizations, the feasibility and necessity of its implementation. Based on the results of empirical studies, approaches to the introduction of controlling have been determined and a roadmap has been developed. The scientific novelty of the research lies in the generalization of the theoretical foundations and the improvement of approaches to the formation and functioning of an effective controlling system in the adaptive management of cultural enterprises, the development of a roadmap.

The proposed mechanism for making management decisions through the use of controlling collateral is a sequence of stages, operations and procedures. The use of the roadmap for the introduction of controlling in the organization of the cultural sphere will make it possible to qualitatively determine, step by step, the main criteria for further building a system aimed at the long-term effective existence of the organization and achieving the goals set in the process. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using author's proposals aimed at the formation and effective functioning of the controlling system in cultural organizations.

Keywords: controlling system; road map; controlling elements; management decisions; cultural sphere

Введение

Внедрение системы контроллинга для организаций сферы культуры позволит наладить взаимодействие службы контроллинга с остальными подразделениями организации для построения эффективной системы управления, определения целей и принципов функционирования, определит сферу полномочий каждого подразделения и отдельных сотрудников, что в совокупности поспособствует достижению стратегических и оперативных целей, поставленных для организаций культуры. В связи с изменениями в мировой экономике управление организацией требует трансформации, так как экономика приобрела следующие характерные черты:

- организации функционируют во взаимосвязи внутренней и внешней среды;
- основной целью деятельности организаций сферы культуры признается качество предоставляемых услуг и удовлетворение посетителей;
- легкая и быстрая адаптивность ко всем изменениям внешней среды;
- рост ценности высококвалифицированных специалистов в своей области;
- повышение значимости организационной культуры и системы мотивации сотрудников [3].

Непосредственное внедрение контроллинга в текущую деятельность организации поможет обладать организации всеми этими чертами, что и подчеркивает актуальность выбранной темы исследования. Вместе с тем стоит отметить, что в такой ситуации для внедрения контроллинга необходимо использовать специализированные методики, позволяющие эффективно решить эту задачу. К наиболее популярным, простым и в то же время действенным

методикам относится составление дорожной карты, что и послужит целью написания данной статьи.

Дорожная карта – это инструмент управления реализацией проекта, представляющий наглядный пошаговый сценарий, последовательность действий, как основных этапов, приводящих к заранее известным целям, с генеральной целью в виде реализации стратегии. В контроллинге, тот самый непосредственный алгоритм, называемый дорожной картой, является одним из ключевых факторов успеха при внедрении, так как именно в процессе прохождения дорожной карты заключается в оценке имеющихся ресурсов, выявления узких мест, рисков и возможностей. От того, хорошо ли обдумана целесообразность внедрения системы контроллинга в организацию сферы культуры, а также на сколько качественно и полно проанализирована существующая в организации система управления и на сколько она успешно функционирует в настоящем, напрямую зависит длительность и стоимость проекта внедрения контроллинга [1].

Сложно выделить непосредственно авторов, занимающихся вопросами построения дорожной карты или алгоритма внедрения системы контроллинга, однако стоит отметить труды авторов в смежных тематиках: Э. Майэр, Ф. Кросби, А.Л. Пименова, Р. Манн, К. Исикава, Д. Чампи, А. Фейгенбаум, Г.Л. Багиев, М. Портер, Е.В. Новикова, С.Я. Юсупова и др.

Следует отметить, что дискуссии по оптимизации этапов создания и внедрения системы контроллинга хозяйствующими субъектами в современной литературе продолжают и сейчас. Необходимость внедрения контроллинга в деятельность предприятий сферы культуры обусловлена низким уровнем менеджмента, который использует устаревшие методы управления и является одной из причин возникновения кризисной ситуации.

Обсуждение результатов. Возвращаясь к построению дорожной карты, стоит отметить, что внедрение системы контроллинга в организации сферы культуры должно происходить системно и последовательно [7]. Так как внешняя среда устанавливает для внутренней ряд ограничений и условий ее деятельности, стоит отметить, что ряд факторов приводит к сложности в познании, прогнозировании и управлении, так как с развитием общества конкурентная борьба за удовлетворение потребностей потребителей заставляет организации культуры постоянно развиваться и повышать качества своих товаров и услуг. Именно дорожная карта внедрения контроллинга, в этом случае, должна способствовать улучшению позиций организаций культуры в обществе. Однако внедрение контроллинга с использованием дорожной карты в российских компаниях явление достаточно новое и мало изученное и именно поэтому данный процесс сталкивается с различными препятствиями и сопровождается, к сожалению, многочисленными ошибками. Также, говоря о специфике внедрения контроллинга непосредственно в организациях сферы культуры, стоит 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 дорожной карты внедрения контроллинга. Учитывая все вышеизложенное, а также особенности организаций сферы культуры, авторами статьи разработана и предложена к внедрению дорожная карта, которая представлена на рис. 1.



Рис. 1. Дорожная карта внедрения контроллинга в организации сферы культуры

Источник: разработано авторами.

Далее подробно рассмотрим поэтапно все процессы, происходящие при внедрении контроллинга в организацию сферы культуры, и включенные в дорожную карту.

Процесс внедрения системы контроллинга для организаций культуры начинается с обоснования и принятия соответствующего решения. Стоит сразу отметить, что нельзя начинать процесс внедрения системы контроллинга на этапе внезапного снижения ключевых показателей эффективности деятельности, так как это еще больше усугубит процесс ввиду сложности и значительной стоимости внедрения [2]. Данный этап дорожной карты внедрения системы контроллинга представлен на рис. 2.



Рис. 2. Первый этап дорожной карты «Принятие решения о внедрении системы контроллинга»

Источник: разработано авторами.

Непосредственно после принятия положительного решения о внедрении системы контроллинга, согласно дорожной карте, необходимо провести подготовку организации сферы культуры к внедрению системы контроллинга и продиагностировать существующие в организации элементы контроллинга. Более детально и наглядно данный этап представлен на рис. 3.

Комментируя рис. 3 и второй этап внедрения контроллинга в организации культуры, согласно дорожной карте, целесообразно подробнее остановиться на каждой составляющей. Система управленческого учета и отчетности в организациях культуры формально существует и предоставляет необходимую Министерству культуры РФ информацию, однако этого абсолютно точно не достаточно, и вся в целом система нуждается в ряде существенных преобразований. Необходимо пересмотреть полезность форм отчетности и периодичность их составления.

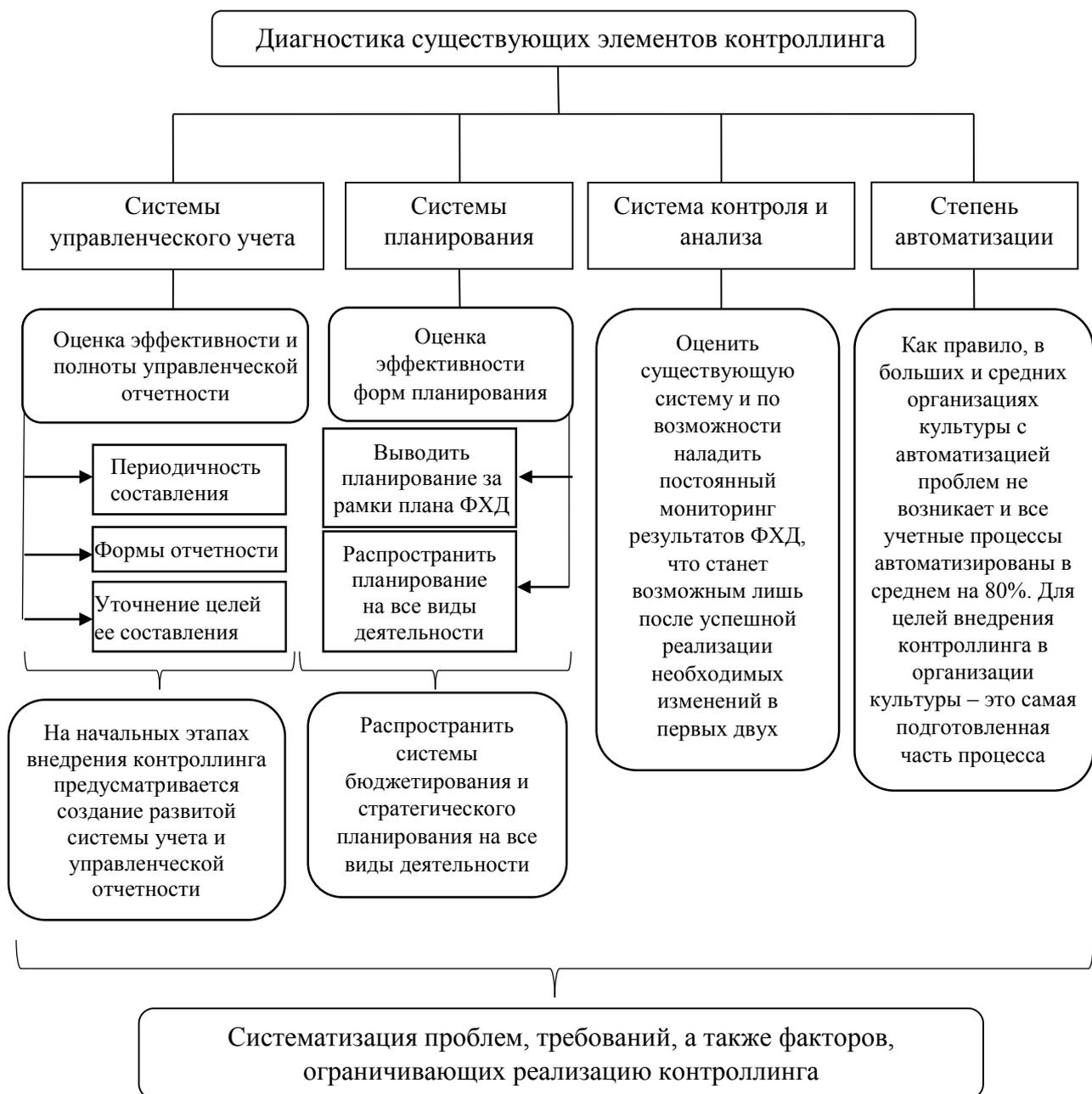


Рис. 3. Второй этап внедрения системы контроллинга «Диагностика существующих элементов»

Источник: разработано авторами.

Оценивая систему планирования организаций сферы культуры, стоит упомянуть план финансово-хозяйственной деятельности, составляемый такими организациями для расчета необходимого уровня финансирования в будущем году. То есть, определенная система планирования в организациях культуры также уже существует, однако существует она лишь в рамках основной деятельности, которая финансируется за счет субсидий, и в данной отчетности лишь обобщенно учитываются будущие поступления от приносящей доход деятельности, как источник покрытия части расходов будущего периода. Соответственно никаких систем бюджетирования, вариантов стратегических планов и в принципе элементов планирования в рамках приносящей доход деятельности для организаций культуры не предусмотрено. Для внедрения контроллинга в такие организации необходимо будет подтягивать данную

систему до соответствующего потребностям контроллинга уровня, в первую очередь, распространением элементов планирования на приносящую доход деятельность.

Система контроля и анализа, в свою очередь, заключается в текущем мониторинге результатов финансово-хозяйственной деятельности организации культуры, данный процесс заключается в постоянном анализе отклонений фактических величин от планируемых и выявлении причин этих отклонений [5].

Оценивая степень автоматизации деятельности, стоит отметить, что с данным критерием в организациях культуры особенно крупного и среднего размера меньше всего проблем. Как правило, в таких организациях автоматизировано порядка 80% учетного процесса. В таких организациях, как правило, применяется специальная электронно-пропускная входная группа, которая начинается продажей билетов в кассе или через специальный терминал, и заканчивается непосредственно пропуском посетителей на территорию музея по приобретенным билетам.

На основе полученных результатов в ходе диагностики существующих в организациях сферы культуры элементов контроллинга необходимо выявить самые существенные возникающие проблемы и установить определенные требования к внедрению системы контроллинга. Исходя из этого, следующим этапом дорожной карты внедрения системы контроллинга в организации культуры следует назвать – разработку организационно-методологической модели контроллинга, формирование которой включает ряд аспектов, что наглядно представлено на рис. 4.



Рис. 4. Третий этап внедрения контроллинга «Разработка организационно-методологической модели контроллинга»

Источник: разработано авторами.

Далее, переходя к следующему этапу внедрения контроллинга в организациях сферы культуры, согласно разработанной дорожной карте, необходимо определиться со способом автоматизации контроллинга. Иными словами, необходимо решить будет ли использована существующая информационная система или необходимо внедрить новую систему [3].

Последний этап внедрения системы контроллинга заключается в непосредственном физическом внедрении отдела контроллинга в процесс деятельности организации. Для этих целей в организации формируется проектная группа, которая непосредственно будет заниматься внедрением системы контроллинга [4].

Использование такой последовательности в дорожной карте внедрения контроллинга в организации сферы культуры позволит поэтапно качественно определить основные критерии дальнейшего построения системы, направленной на долгосрочное эффективное существование организации и достижение поставленных в процессе целей. Организационно методологическая модель контроллинга поможет по определенному алгоритму протестировать организацию на предмет дальнейшего внедрения системы контроллинга адаптированной непосредственно к специфике организации и сформировать системный взгляд на контроллинг, как функцию управления организацией.

Заключение. В заключение стоит отметить, что использование такой дорожной карты универсально и поможет оценить необходимость внедрения контроллинга в организацию культуры, после чего проведет по всем необходимым этапам построения и внедрения действительно нужной, полезной и самое главное эффективной системы и службы контроллинга для организаций сферы культуры. Однако стоит также отметить, что сама по себе дорожная карта отображает главные и промежуточные цели, ожидаемый эффект, а также что у дорожных карт может быть различный уровень детализации и способ ее представления. В саму дорожную карту могут вноситься изменения на каждом этапе, так как это не строгий план действий, а метод облегчения понимания и согласованности внутри проекта. Таким образом, дорожная карта внедрения контроллинга в организации культуры передает общее видение процесса.

Литература

1. *Аннадурдыев М.Ш.* Исследование стратегического контроллинга как подсистемы стратегического управления [Электронный ресурс] / М.Ш. Аннадурдыев, Е.В. Ерохина // Kant. – 2018. – №2 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-strategicheskogo-kontrollinga-kak-podsistemy-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 05.02.2021).
2. *Камакаева А.И.* Совершенствование инструмента контроллинга в управлении организацией в России [Электронный ресурс] // Вестник науки и образования. – 2018. – №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumenta-kontrollinga-v-upravlenii-organizatsiy-v-rossii> (дата обращения: 15.02.2021).
3. *Мирошниченко Е.Б.* Организационно-методический механизм внедрения контроллинга в российскую практику менеджмента [Электронный ресурс] / Е.Б. Мирошниченко, Л.Е. Никифорова // КЭ. – 2018. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-metodicheskiy-mehanizm-vnedreniya-kontrollinga-v-rossiyskuyu-praktiku-menedzhmenta> (дата обращения: 10.02.2021).
4. *Нестерова К.В.* Система контроллинга в организационной структуре предприятия [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kontrollinga-v-organizatsionnoy-strukture-predpriyatiya> (дата обращения: 05.03.2021).
5. *Новикова Е.В.* Контроллинг на предприятии: особенности внедрения и функционирования [Электронный ресурс] // Вопросы науки и образования. – 2018. – №6 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-na-predpriyatii-osobennosti-vnedreniya-i-funktsionirovaniya> (дата обращения: 17.02.2021).

6. *Шевцов Л.Ю.* Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационной экономики [Электронный ресурс] / Л.Ю. Шевцов, Б.О. Нелевна, А.Б. Шевцов // БИ. – 2019. – №10 (501). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-vnedreniya-sistemy-kontrollinga-v-usloviyah-informatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 23.01.2021).
7. *Юсупова С.Я.* Западный опыт внедрения системы контроллинга [Электронный ресурс] // УЭКС. – 2017. – №6 (100). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29416112> (дата обращения: 15.01.2021).