

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ Й ФОРМАЛІЗАЦІЇ У ЗДІЙСНЕННІ КОНТРОЛІНГУ ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Анотація. У статті виявлено, що у здійсненні контролінгу як системи управління культурно-мистецькими підприємствами й закладами, особливо комплексного надання відповідних послуг населенню сільських територій (клубами, будинками культури та ін.), вагоме значення має регламентація й формалізація процесів їх діяльності, особливо комерційної. Вони дозволяють значно оптимізувати їх швидкість, структуру, зменшити собівартість. У свою чергу, це підвищує якість послуг, зменшує ціну їх надання. При цьому в якості інструментів використовуються відповідні нормативно-законодавчі акти, інструктаж, програмне забезпечення, оцінка та діагностика фінансово-економічних результатів діяльності. У такому розумінні контролінг виконує не тільки оперативні управлінські функції, але має великий потенціал здійснення стратегічного управління перспективним розвитком культурно-мистецьких закладів і організацій.

Ключові слова: культурно-мистецькі підприємства, контролінг, регламентація, формалізація, надання послуг, сільські території, розвиток, стратегічне управління.

Summary. The article reveals that the regulation and formalization of the processes of their activity, especially commercial ones, are of great significance in controlling the system of management of cultural and artistic enterprises and institutions, especially the complex provision of the corresponding services to the population of rural areas (clubs, houses of culture, etc.). They allow you to greatly optimize their speed, structure, and reduce their cost. In turn, this increases the quality of services, reduces the cost of their provision. At the same time, as the tools, the relevant regulatory acts, instruction, software, evaluation and diagnostics of financial and economic results of the activity are used. In this sense, controlling performs not only operational management functions, but also has a great potential for strategic management of the perspective development of cultural and artistic institutions and organizations.

Key words: cultural-artistic enterprises, controlling, regulation, formalization, services, rendering, rural territories, development, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної і господарської діяльності велике значення має вибір та оптимізація систем організації й управління розвитком підприємств і організацій. Повною мірою це стосується закладів соціокультурної сфери на селі, особливо культурно-мистецького спрямування. Традиційно будучи дотаційними, без бюджетної та спонсорської фінансової й інвестиційної підтримки, за умов дефіциту фінансових та інших ресурсів місцевих громад вони виявилися на грані постійного виживання. Тому впровадження й використання контролінгу як системи управління їх розвитком з якісним моніторингом і обліком діяльності, визначенням центрів відповідальності та основних процесів діяльності, розрахунком планів і прогнозів стратегічного розвитку має вагоме теоретичне і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що контролінг як система управ-

ління у вітчизняній економічній науці вивчається найбільш активно останніми десятиріччями. Його імплементація більшою мірою є характерною для промислових та аграрних підприємств. Про це свідчать наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як М. Білуха, Н. Виговська, О. Гудзинський, Л. Дідківська, К. Жадько, Й. Завадський, І. Крюкова, Т. Мельник, Л. Нападівська, М. Огійчук, В. Пантелєєв, Р. Сагайдак, А. Шурміна, І. Юдіна та ін. Для підприємств соціокультурної сфери, культурно-мистецьких закладів системні дослідження у цьому напрямі практично не проводилися, що й потребує їх здійснення. Особливо це стосується організаційно-економічних та інноваційно-інвестиційних інструментів, а також методів і механізмів впровадження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні здійснення контролінгу та його інструментів — регламентації й формалізації процесів діяльності закладів культури і мистецтв на селі як важливих

© О. О. Агаманюк, 2017

Бібліографія ДСТУ:

Агаманюк О. О. Обґрунтування та використання інструментів регламентації й формалізації у здійсненні контролінгу як системи управління розвитком культурно-мистецьких закладів сільських територій / О. О. Агаманюк // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 3 (39). — С. 39–43.

References (APA):

Atamaniuk, O. O. (2017). *Obgruntuvannia ta vykorystannia instrumentiv rehlementatsii y formalizatsii u zdiisnenni kontrolinhu yak systemy upravlinnia rozvytkom kulturno-mystetskykh zakladiv silskykh terytorii* [Grounds and use of regulation and formalization instruments in controlling as a system of management by development of cultural and artistic institutions of agricultural territories]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3 (39), 39–43 (in Ukr.).

організаційно-економічних засобів їх управління й забезпечення стійкого розвитку на перспективу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Регламентация бізнес-процесів (далі — РБП) є невід'ємною частиною діяльності відділу або фахівця з контролінгу за умови впровадження його інструментів у діяльність підприємств і закладів культури і мистецтв та соціокультурної сфери загалом. Вона дозволяє не тільки підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, але й ефективно здійснювати творчі та бізнес-процеси. При цьому вироблені регламентаційні документи стають дієвим засобом контролю за правильністю здійснення будь-якого з них [1, с. 352]. Проте регламентация виступає не тільки як кінцевий результат діяльності відділу контролінгу, але і використовується в самому його процесі, причому спочатку як засіб досліджень, а потім як засіб управління підприємством.

Оскільки творчі процеси мають різну природу відносно до бізнес-процесів, як уже зазначалося, хоча теж можуть бути певним чином формалізовані, на перспективу слід зупинитися саме на їх комерційній складовій. Так, регламентация бізнес-процесів сприяє розв'язанню різних недоліків у діяльності культурно-мистецьких підприємств і закладів шляхом: забезпечення адаптації нових працівників; усунення повторів бізнес-операцій; швидкого реагування на зміни зовнішніх чинників; підвищення прибутку і зменшення витрат та ін. Регламентация можливих бізнес-процесів культурно-мистецького підприємства викладена надалі на прикладі сільського будинку культури.

Процес РБП в структурі його діяльності повинен ґрунтуватися на нормативно-методичних документах, які б фіксували правила здійснення бізнес-процесів, а сам процес регламентації був частиною загального бізнес-процесу закладу [2, с. 47]. В організаційному плані він має полягати у роз'ясненні завдань, обставин, можливих труднощів. На підставі здійснених досліджень можна виокремити три основні інструменти для здійснення РБП: організаційно-адміністративні; нормування; інструктаж.

Розглянемо кожен інструмент з метою визначення його сутності та впливу на здійснення бізнес-процесів і на функціонування контролінгу. Організаційно-адміністративна регламентация полягає в розробці бізнес-процесів і процесів їхнього перетворення, а також в координації дій працівників. Вона здійснюється шляхом прямого впливу на підлеглих при здійсненні бізнес-процесів через накази, розпорядження, вказівки, що видаються письмово або усно, контролю за виконанням. Вона забезпечує організаційну чіткість, дисципліну та злагодженість діяльності.

Отже, можна зазначити, що організаційно-адміністративна регламентация — це пряме за-

вдання і розпорядження керівних органів управління, які спрямовані на дотримання законів, постанов, наказів та інших регламентів з метою оптимізації бізнес-процесів. Основною її метою є правове регулювання відносин між керівником і підлеглими, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів дирекції та працівників відповідно до Господарського та Цивільного кодексів України та інших нормативно-законодавчих актів про працю, культуру, культурно-мистецькі заклади, підприємства, облікову політику, оподаткування, розвиток сільських територій, діяльність сільських громад, децентралізацію [3, с. 198].

Регламентация шляхом нормування здійснюється під організаційним впливом, який полягає в установленні нормативів по верхній і нижній межам, які служать орієнтирами для здійснення бізнес-процесів. При цьому нормування виражається в показниках, що показують залежності між елементами фінансової, виробничої й іншої діяльності закладу, вимоги до співвідношення витрат і результатів діяльності, а також розподілу ресурсів з метою регулювання бізнес-процесів та ухвалення управлінського рішення з урахуванням зовнішніх впливів. Нормування бізнес-процесів здійснюється через нормативи та відповідні норми, закони, положення, правила, інструкції та ін., нормативні документи щодо організації бізнес-процесів.

Інструктаж — організаційний вплив, зміст якого полягає в роз'ясненні норм, правил, порядку і способів виконання бізнес-процесів, а також при виявленні можливих помилок. Інструктаж може мати форму консультаційної, інформаційної і методичної допомоги працівникам у здійсненні бізнес-процесів. Інструктаж може здійснюватися за допомогою інтернету, телефону, скайпу, особистими контактами, індивідуально, колективно і може мати наочну форму. Проте при управлінні або при здійсненні бізнес-процесів у практиці управління можуть виникнути такі проблеми, які не укладаються в установлені акти, норми обмеження або не припускаються в бізнес-процесі.

Це призводить до відхилення і порушує планову програму розвитку діяльності у будинку культури і потребує обов'язкового активного втручання керівних органів закладу для термінового виправлення становища, яке склалося. Ситуації такого роду потребують конкретної роботи за кожним випадком [4, с. 142]. Слід зазначити, що перераховані інструменти можуть бути використані не тільки в рамках контролінгу, але і для всіх бізнес-процесів, здійснюваних у культурно-мистецькому закладі. Оскільки результатом процесу регламентації є певний нормативно-методичний документ тривалого користування, що фіксує його механізм, то процес регламентації є частиною загального бізнес-процесу підпри-

емства. Будь-яка діяльність припускає також наявність певної системи нормативно-методичних документів, спрямованих не тільки на результати, але і на сам процес діяльності.

Отже, здійснення бізнес-процесів без нормативно-методичних документів не може бути, тому що будь-який нормативний документ є моделлю найбільш ефективної діяльності, іншими словами — зафіксоване уявлення про мету, засоби і результати діяльності. Так або інакше, норматив-

но-методичні документи є результатом певного процесу моделювання діяльності, але нормативно-методичні документи, — це не будь-яка модель діяльності, а модель, найбільш ефективна з точки зору керівників у певному випадку, будинку культури. Відповідно до цього висновку на рис. 1 показані основні нормативно-методичні документи, які можуть бути використані за будь-якого інструменту РБП.



Рис. 1. Основні нормативно-методичні документи щодо здійснення регламентованих творчих та бізнес-процесів у сільському будинку культури

Проте при складанні нормативно-методичних документів і при здійсненні регламентованих творчих та бізнес-процесів за допомогою контролінгу нормативна документація може містити деякі помилки, а саме:

— використовуються неактуальні документи (бізнес-процеси виконуються, але не так, як описано в регламентах);

— бізнес-процеси описані неповно і некоректно (не закріплені зони відповідальності учасників, не прописані вимоги до ресурсів і термінів, а також критерії оцінки якості та способи контролю кінцевого/проміжного результату);

— регламенти не взаємопов'язані між собою, а іноді навіть містять суперечливі вимоги;

— відсутня уніфікація у побудові, викладі й оформленні нормативно-регламентованої документації.

Взагалі якість інформації в регламентах залишає бажати кращого: крім усього перерахованого, практично повсюдно порушуються процедури узгодження і затвердження документів. Це призводить до того, що вимоги, сформульовані

в регламентах, виконуються частково або взагалі не виконуються [5]. Вказані обставини обґрунтовуються тим, що початковий підхід до створення регламентованої системи управління, як правило, є формальним. Залежно від використання інструментів контролінгу можна прослідкувати процеси здійснення регламентації бізнес-процесів, які полягають в послідовній їх формалізації (рис. 2).

Суть системи взаємозв'язків регламентації бізнес-процесів у діяльності будинку культури, яка надана на рис. 2, полягає в послідовній їх формалізації засобами контролінгу залежно від зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на здійснення діяльності підприємства: формування організаційно-адміністративних регламентів; розробка нормативних регламентів; порядок та інструменти здійснення інструктажу. Результатом формалізації є положення про структурні підрозділи; положення про обов'язки фахівців, керівників, директора; показники, що характеризують діяльність закладу і власне механізму контролінгу; виявлення слабких місць, ризиків і ухвалення своєчасних заходів щодо оптимізації

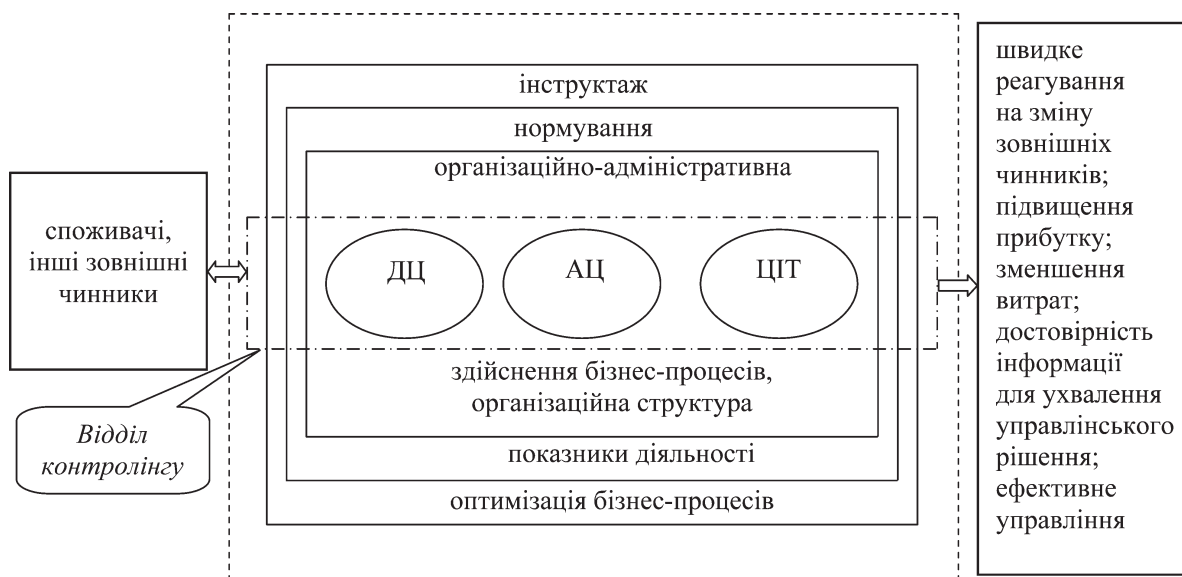


Рис. 2. Система взаємозв'язків регламентації бізнес-процесів в управлінні культурно-мистецьким підприємством (закладом)

бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств у цілому.

Формалізація як основний інструмент регламентації творчих та бізнес-процесів сприяє швидкому реагуванню керівництва при отриманні інформації, зменшенню витрат, підвищує достовірність інформації при здійсненні творчих і бізнес-процесів для ухвалення управлінського рішення, що сприяють ефективному управлінню [6, с. 52]. При цьому формалізації підлягають ті процеси, які перейшли в постійні дії та які здатні до самоорганізації. Регламентація бізнес-процесів також здійснюється через певний порядок або регламент.

Регламент творчих та бізнес-процесів у будинку культури також повинен фіксувати зони повноважень і відповідальності, визначати способи взаємодії підрозділів у підприємстві. У регламенті встановлюються межі таких процесів у підрозділі: подія, що ініціюється; власне перебіг процесу; результат його виконання; тимчасові обмеження; відповідальні за бізнес-процеси; відповідальні за контроль виконання вимог регламенту. Регламентом встановлюються вимоги до виконання складових частин бізнес-процесів — бізнес-процедур (виконавець; вхід (подія, що ініціює, використовувані дані); дії, що виконуються виконавцем; вихід (результат і напрями використання). Також йдеться про тимчасові обмеження виконання процедур і можливі винятки (варіанти виконання дій). Регламент бізнес-процесів повинен задовольняти як керівників будинку культури, так і працівників на всіх ієрархічних рівнях (рис. 3).

Слід визнати, що зайва деталізація робить регламенти творчих та бізнес-процесів важкими для сприйняття, й керівники підрозділів втрачають можливість правильно, без помилок і за-

йвих трудовитрат передати підлеглим постійні управлінські дії. Тим самим вивільняється час для більш важливої роботи із системного управління діяльністю. Для опису бізнес-процесів з метою їх регламентації в сучасних умовах використовується багато нотацій або програмних мов опису. Найчастіше використовуються такі нотації, як крос-функціональна, IDEF 0 / IDEF 3, VAD, eEPC та BPM [7, с. 20].

Висновки. Сучасні регламенти та формалізація процесів діяльності культурно-мистецьких закладів на селі мають спиратися на новітні програмні моделі, нотації і продукти. Дані нотації можуть використовуватися відділом інформаційних технологій та інновацій. Проте слід зауважити, що вони створювалися не для бізнес-процесів, а для цілісного моделювання діяльності підприємств із подальшою її автоматизацією. Здавалося, їх використання для регламентації мало би бути не зовсім коректним, проте практика показує зворотне, а отже, їх значні перспективи.

Література

1. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. — 2009. — № 647. — С. 350–355.
2. Шило В. П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В. П. Шило, С. Б. Ільїна, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 1. — С. 45–50.
3. Нагула Н. М. Механізм контролінгу як інструмент сучасного управління підприємством / Н. М. Нагула // Наукові праці НУХТ. — 2010. — № 35. — С. 197–201.
4. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту: [монографія] / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Демініна; за заг. ред.: О. Д. Гудзинський; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К.: ІПКДОЗУ, 2009. — 225 с.
5. Рудницький В. С. Теоретичні аспекти контролінгу та його використання в системі управління підприємством



Рис. 3. Вимоги до регламенту бізнес-процесів у закладах культури і мистецтв

[Електронний ресурс] / В. С. Рудницький. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vlca_Ekon/2011_35/70.pdf.

6. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис XXI. — 2011. — № 1/2. — С. 51–53.

7. Тарасюк М. В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку / М. В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 17. — С. 18–23.

References

1. Zorina, O. A. (2009). *Orhanizatsiya kontrolinhu v Ukraini: pytannya teorii ta praktyky* [Controlling Organization in Ukraine: Issues of Theory and Practice]. *Visn. Nats. un-tu «Lviv. Politehnika». Menedzh. ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i probl. rozv.*, 647, 350–355 (in Ukr.).

2. Shylo, V. P. Ilyina, S. B. & Mensha, I. YU. (2011). *Rol kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [The role of controlling in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, 45–50 (in Ukr.).

3. Nahula, N. M. (2010). *Mekhanizm kontrolinhu yak instrument suchasnoho upravlinnya pidpryyemstvom* [Controlling mechanism as an instrument of modern enterprise management]. *Naukovi pratsi NUKHT*, 35, 197–201 (in Ukr.).

4. Hudzynskyy, O. D. Aksentyuk, M. M. & Demenina, O. M. (2009). *Kontrolinh v systemi menedzhmentu* [Controlling in the management system]. Kyiv, IPKDOZU (in Ukr.).

5. Rudnytsky, V. S. (2011). *Teoretychni aspekty kontrolinhu ta yoho vykorystannya v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Theoretical aspects of controlling and its use in the enterprise management system]. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vlca_Ekon/2011_35/70.pdf. (in Ukr.).

6. Hovorushko, T. A. & Kronikovskyy, D. O. (2011). *Problemnii aspekty vprovadzhennya kontrolinhu v Ukraini* [Problematic aspects of implementation of controlling in Ukraine]. *Ekonomichnij casopis XXI*, 1/2, 51–53 (in Ukr.).

7. Tarasyuk, M. V. (2008). *Henezys kontseptsiyi kontrolinhu ta perspektyvy yiyi rozvytku* [Genesis of Controlling Concept and Prospects for its Development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 17, 18–23 (in Ukr.).