

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Ходжаян Е.Г.

¹ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», Ульяновск, Россия (432017, г. Ульяновск, ул. Льва Толстого, 42), e-mail: elxo@yandex.ru

Сегодня отношение к сфере культуры и искусства на государственном уровне меняется. В статье обоснована актуальность управления развитием некоммерческих организаций культуры в целях обеспечения конкурентоспособности в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. Одним из инновационных методов менеджмента культуры является процессно-ориентированное управление, заключающееся в выделении, описании и соединении разрозненных процессов организации в единую систему. Управление по процессам часто противопоставляют проектно-программному. Между тем в чистом виде оба способа встречаются редко, поэтому существуют три базовые точки зрения по поводу одновременного присутствия проектов и процессов в современных организациях: проектный менеджмент как промежуточный этап на пути перехода к процессно-ориентированному управлению, процессный менеджмент как промежуточный этап к проектному управлению и, наконец, гармоничное сосуществование проектов и бизнес-процессов как новое перспективное направление. Аргументирована авторская точка зрения, согласно которой арт-проекты входят в систему процессов развития учреждения культуры. Основная сложность при таком подходе заключается в определении проекта, на которое накладывает отпечаток миссия и творческий характер деятельности некоммерческих организаций данной сферы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, миссия учреждения культуры, арт-проект, процессы развития.

PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE NONPROFIT ARTS AND CULTURE SECTOR

Khodzhayan E.G.

¹Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia (432017, Ulyanovsk, Leo Tolstoy street, 42), e-mail: elxo@yandex.ru

Today we have changes at the state level in attitude towards the sphere of culture and arts. In the article has been justified actuality of development management in the nonprofit culture institutions in order to competitiveness in the conditions of transition to a market economy. One of the innovative methods of cultural management is process-oriented technique which consists in identification, description and consolidation various organizational processes into one system. Process management is often opposed to project management. But in its pure form both styles are rarely found. So there are three basic points of view on the coexistence of projects and processes in modern organizations: project management as an intermediate stage of transition to process-oriented management, process management as an intermediate stage to project management and, finally, the harmonic combination of projects and business processes as a new perspective trend. The author substantiates point of view according to which the art-projects is a part of the system of development processes in culture institutions. The main difficulty with this approach is definition of project, which has the imprint of dualistic mission and creative nature of nonprofit organizations in this sphere.

Keywords: competitiveness, mission of the culture institution, art-project, development processes.

Введение

Признание на государственном уровне роли культуры и искусства в повышении инновационной активности общества требует переосмысления экономического механизма отрасли. Возрастает значение управления происходящими в учреждении культуры как основном хозяйствующем субъекте изменениями. Устаревшие технологии затрудняют переориентацию на новые условия, что в свою очередь снижает эффективность проводимых

преобразований и оказывает непосредственное влияние на реализацию социально-экономической стратегии.

Цель исследования

Целью данной работы является определение перспективы арт-проектов в условиях процессно-ориентированного управления развитием учреждения культуры.

Материал и методы исследования

В целях исследования проанализированы теоретические исследования по вопросам инновационных управленческих технологий в сфере культуры и искусства, а также непосредственный опыт их реализации на практике.

Результаты исследования и их обсуждение

Инновационное развитие в XXI веке становится приоритетным для государства. Анализируя положение на мировом рынке высокотехнологичных инновационных экономик Швейцарии, Швеции и Сингапура, эксперты сходятся во мнении, что будущее стоит за теми странами, которые постоянно разрабатывают и ищут перспективные направления применения новых технологий.

Ключевым положением инновационной экономики является непрерывное целенаправленное производство и реализация наукоемких идей, обеспечивающих основную прибыль государства.

Невосприимчивость населения к изменениям является главной причиной недостаточного развития инновационного сектора в настоящее время. Повышение инновационной активности в обществе является приоритетной задачей Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.

Создание условий для реализации интеллектуального, творческого потенциала человека является главной задачей инновационной культуры на современном этапе. Ведущая роль в формировании человеческого капитала, создающего экономику знаний, в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» отведена сфере культуры [2].

Подавляющее большинство субъектов хозяйствования культуры представлено учреждениями. Учреждения культуры – созданные и финансируемые собственником некоммерческие организации, основной деятельностью которых является сохранение, создание, освоение культурных ценностей и предоставление культурных благ.

Некоммерческий сектор составляет значительную часть отрасли. Деятельность некоммерческих организаций, в том числе предпринимательская, подчинена целям, закрепленным в учредительных документах, а не извлечению прибыли. Доходы от

коммерческой деятельности используются в рамках уставных целей и не могут быть распределены между учредителями.

В условиях действующей государственной политики включения учреждений культуры в рыночную среду целенаправленное развитие перспективных областей работы является действенным инструментом обеспечения их конкурентоспособности на мировом рынке культурных благ [7, с. 12]. Соперничество с гибкими коммерческими организациями популярной массовой культуры, широкое распространение домашнего потребления, высокий уровень и доступность современной техники обуславливает освоение новых форм работы. Управление организационным развитием является главной управленческой задачей в настоящее время.

Одним из инновационных методов менеджмента культуры является процессно-ориентированное управление, заключающееся в выделении, описании и соединении разрозненных процессов организации в единую систему. Каждый из них представляет собой целенаправленную последовательность действий работников, результат которой представляет ценность для клиента, государства, общества, физических и юридических лиц, осуществляющих финансирование, а также самого работника.

Несмотря на положительный опыт реализации процессного подхода в Псковской областной научной библиотеке, Новосибирском театре музыкальной комедии и других учреждениях культуры, отдельные авторы считают, что «управление непрерывным потоком продукции характерно для производственной сферы» [3, с. 45, 58] и не отвечает требованиям, предъявляемым к управлению организациями, осуществляющими свою деятельность в сфере культуры и искусства, в отличие от проектно-программного способа.

Наоборот, «культурное производство» преимущественно составляет работу учреждения. Это типичные, повторяющиеся виды деятельности по оказанию услуг и производству благ. Например, отработанные годами технологии репертуарных театров, каждодневная работа библиотек по обслуживанию читателей, выставочная деятельность музеев. Поэтому управлять учреждением культуры исключительно на проектной основе не представляется возможным.

Между тем о проектах как об особых бизнес-процессах заявляли еще М. Хаммер и Дж. Чампи. Они разделили все процессы в зависимости от специфики выполняемой работы на три типа, одним из которых является «виртуальная команда» – объединение людей для выполнения одной эпизодической задачи [8, с. 89-91], то есть проект – уникальный бизнес-процесс, ограниченный временными рамками и не имеющий фиксированного коллектива работников.

В чистом виде проектные и процессные структуры встречаются крайне редко, что обусловлено рядом причин, среди которых стоит озвучить высокую стоимость мероприятий по их разработке и внедрению, необходимость перестройки организационной структуры для наиболее полного соответствия новой управленческой философии, переподготовки руководящих работников и преодоления сопротивления со стороны исполнителей, а также личные предпочтения директора.

Существуют три базовые точки зрения по поводу одновременного присутствия проектов и процессов в современных организациях:

- проектный менеджмент как промежуточный этап на пути перехода к процессно-ориентированному управлению;
- процессный менеджмент как промежуточный этап к проектному управлению, которое в будущем вытеснит остальные управленческие техники;
- гармоничное сосуществование проектов и бизнес-процессов как новое перспективное направление.

Мы придерживаемся третьей, так как, на наш взгляд, именно культурные проекты являются тем ресурсом модернизации, который позволит учреждению не только выжить, но и занять выгодную для него позицию.

Все бизнес-процессы учреждения культуры можно разделить на основные, вспомогательные, процессы управления и развития. Именно процессы развития, или преобразования, представлены сегодня преимущественно проектами [5, с. 94-95]. Они направлены на совершенствование деятельности и повышение инвестиционной привлекательности, что в перспективе с течением времени приносит свои дивиденды.

Однако арт-проекты направлены не только на изменение учреждения, но и на социокультурные цели, что объясняется двойственной миссией некоммерческих организаций. С одной стороны, их деятельность направлена на удовлетворение культурных потребностей населения. Это особая группа человеческих потребностей, специфика которой заключается в том, что они не входят в группу жизнеобеспечивающих и, в отличие от других социальных потребностей (например, образования), носят комплексный характер, то есть обеспечивают разностороннее развитие личности. Реализация культурных потребностей происходит в свободное время.

С другой стороны, на учреждениях лежит ответственность за создание, распространение и сохранение культурных ценностей, то есть творческого и культурного наследия общества. Тем самым они обогащают государство. Кроме того, деятельность учреждений культуры благоприятно влияет на все стороны общественной жизни, повышая

ее общий уровень, и вносит вклад в формирование знаний, умений и навыков, приумножая главный производственный ресурс инновационной экономики – человеческий капитал.

Дуализм миссии накладывает отпечаток на функционирование отрасли в условиях рыночной экономики. Для культуры характерен большой процент общественных благ, что ограничивает действие рыночных регуляторов и заставляет переориентироваться на неценовые конкурентные преимущества.

Рост себестоимости бизнеса воспринимается сегодня как главный критерий инвестиционной привлекательности и качества управления в коммерческой среде. Специфика учреждения делает невозможным перенесение этой практики, поэтому в культурной сфере преимущество отдается наращиванию нематериального капитала, в первую очередь социального. Культурная политика, глобализация, конкуренция, корпоративная культура и экономическая грамотность руководителей влияют на управление учреждением культуры. Умение изыскивать и реализовывать потенциальные возможности и преимущества перед конкурентами в условиях совокупного действия указанных выше факторов определяют качество управления.

Проектный арт-менеджер должен руководствоваться в своей деятельности основными принципами качественного управления, а именно: ориентация на потребителя, лидерство, вовлеченность персонала, **процессный подход**, системный подход, постоянное улучшение, решения, основанные на фактах, и взаимовыгодные отношения с поставщиками [6, с. 7-8]. Очевидно, что упомянутые нами принципы идентичны принципам менеджмента качества, одним из основополагающих принципов которого также является процессный подход.

Таким образом, процессный подход выступает связующим звеном между управлением качеством и менеджментом проектов в культурной сфере. Управление качеством направлено на постоянное постепенное улучшение всей системы бизнес-процессов. В то же время проекты ориентированы на стратегические цели. Сочетание инновационных методов управления уравнивает баланс стратегического и оперативного управления, обеспечивая планомерное и равномерное развитие учреждения.

Основная сложность заключается в том, что называть проектом. Дело в том, что, несмотря на широкое распространение творческих проектов в последние годы, само понятие «арт-проект» трактуется достаточно широко. В самом общем виде работники искусства понимают под ним облаченный в определенную форму творческий замысел. К проектам в такой трактовке можно отнести широкий круг культурных событий, акций, театрально-зрелищных постановок, а также музыкальные и многие другие проекты. Это может быть Международный фестиваль искусств «Славянский базар в Витебске», Культурная Олимпиада «Сочи 2014», всероссийские акции «Ночь в музее» и «Библионочь»,

прогрессивный танцевальный проект «Онэ Цукер» (Ohne Zucker), литературно-музыкальное кафе «Фрегат Паллада» в историко-мемориальном центре-музее И.А. Гончарова, интерактивные и мультимедийные театральные постановки, 3D-панорамы и виртуальные туры по культурным объектам. Сегодня проводятся фестивали и создаются целые площадки для реализации проектов и поддержки стартапов – культурные бизнес-инкубаторы: Международный фестиваль-школа современного искусства «Территория», центр современного искусства «Винзавод» в Москве, креативное бизнес-пространство «Квартал» в Ульяновске.

В этом смысле проекты часто подчинены определенной программе, инициатором которой практически всегда выступают государственные органы. Если же говорить о программе применительно к конкретному учреждению культуры, то в этом случае она играет роль своего рода стратегического плана, определенных ориентиров для проектного управления.

Проектную деятельность обычно противопоставляют операционной, но «...как быть тем предприятиям, где развитие бизнес-процессов давно регламентировано и является операционной деятельностью?» [1, с. 20].

В данной работе под арт-проектом понимается ограниченная временными рамками и бюджетом деятельность работников учреждения культуры по достижению уставных целей и привлечению инвестиций в перспективе. Мы согласны с М.А. Якутовой в том, что в условиях конкурентного финансирования проектный менеджмент должен быть преимущественно переориентирован на «модернизацию основных средств и развитие деятельности учреждений», результатом которых необязательно является непосредственное получение прибыли [9].

На рисунке 1 изображена предлагаемая нами система бизнес-процессов развития учреждения культуры.

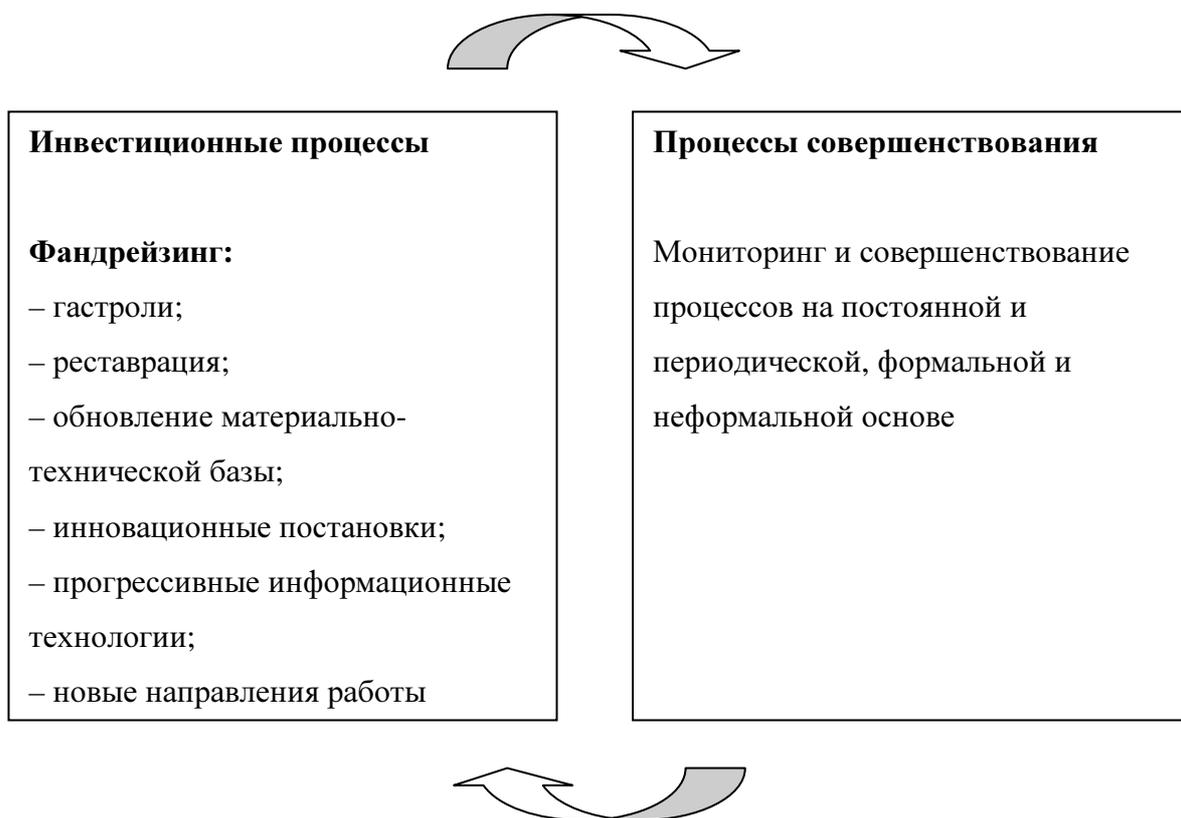


Рис. 1. Бизнес-процессы развития учреждения культуры

В рамках данной системы происходит непосредственная реализация стратегических направлений развития. Инвестиционные процессы и процессы совершенствования представляют собой самостоятельные звенья бизнес-процессов развития учреждения культуры.

Особенностью инвестиционных процессов является фандрейзинг (fundraising) – привлечение ресурсов для осуществления деятельности некоммерческих организаций социальной направленности. Объединяя возможности маркетинга и управления финансами, фандрейзинг включает в себе инструментарий отбора и продвижения действительно работоспособных, конкурентных, перспективных проектов за счет поиска и привлечения финансовых средств и творческих ресурсов, тем самым развивая учреждение, заставляя его уходить от эксплуатации старых идей к новым разработкам.

Проекты позволяют учреждениям культуры, несмотря на ограниченные некоммерческим характером их деятельности внутренние модернизационные мотивы, осваивать новые управленческие технологии, художественные формы и организационные модели [3, с. 88, 97].

Заключение

Параллельное внедрение процессно- и проектно-ориентированного управления, а именно использование проектов в целях изменения и улучшения плоскости бизнес-

процессов повышают качество деятельности организации, прямым следствием которого является ее инвестиционная привлекательность. В проектной среде создаются условия для реализации внутреннего творческого потенциала учреждения как основного ресурса для создания конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с. – ISBN 978-5-91657-232-2.
2. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : [утверждена Распоряжением Правительства РФ 17 нояб. 2008 г. № 1662-р: по состоянию на 8 авг. 2008 г.]. – Собрание законодательства РФ. – 24 ноября 2008 г. – N 47. – ст. 5489.
3. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента : учебное пособие. – М. : Издательский Дом МГУКИ, 2006. – 178 с. – ISBN 5-94778-098-4.
4. Пилилян Е.К. Менеджмент культуры : учебное пособие. – Владивосток : Изд-во ДВГТУ, 2007. – 81 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А.О. Блинов [и др.] ; под ред. А.О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 343 с. – ISBN 978-5-238-01823-2.
6. Рудич Л.И. Проектный менеджмент в условиях реформирования отрасли культуры на региональном уровне // Методические рекомендации в помощь слушателям областной школы для руководителей сельских учреждений культуры «Менеджмент социально-культурной сферы». – Новосибирск : Новосибирский государственный областной Дом народного творчества, 2007. – Выпуск 2. – С. 5-18.
7. Сабсаби З.М. Повышение эффективности использования рыночных инструментов в сфере культуры : дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2004. – 177 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с. – ISBN 978-5-902862-54-3.
9. Якутова М.А. Финансовые основы деятельности учреждений культуры в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.library.ru/1/local_uprav/consultations/yakutova/ (дата обращения: 29.07.2013).

Рецензенты:

Белый Е.М., д.т.н., профессор, директор Института экономики и бизнеса, ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г.Ульяновск.

Байгулов Р.М., д.э.н., профессор, профессор кафедры «Финансы и кредит» факультета экономики Института экономики и бизнеса, ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г.Ульяновск.