

О необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры

Ольга В. Глушакова^{а, @}

^а Сибирский государственный индустриальный университет, Россия, г. Новокузнецк

@ trinity@ktk.companу

Поступила в редакцию 08.04.2020. Принята к печати 15.06.2020.

Аннотация: Рассмотрено содержание официально принятых подходов к оценке эффективности деятельности учреждений культуры. Сделан вывод, что используемая система показателей в основном ориентирована на количественную оценку и не позволяет учесть отсроченные социальные и экономические эффекты, связанные с изменением качества человеческого капитала, что требует ее расширения со стороны регулятора. Соответствие либо несоответствие критериям эффективности служит основанием для предоставления учреждениям культуры субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания. В условиях усиления глобальной неопределенности и появления принципиально новых вызовов развития происходит смещение акцентов бюджетного финансирования. В связи с высокой изменчивостью внешней среды повышение эффективности деятельности учреждений культуры возможно обеспечить только за счет применения современных инструментов менеджмента. *Предмет исследования* – официально принятые подходы к оценке эффективности деятельности учреждений культуры. *Цель* – обоснование необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры и разработка практических рекомендаций по их применению с учетом высокой изменчивости внешней среды и появления принципиально новых вызовов развития. *Использован институциональный подход, методы анализа, синтеза, сравнения.* В результате исследования разработаны практические рекомендации по использованию современных инструментов менеджмента и применению национальных стандартов. Результаты могут применяться в управленческой деятельности топ-менеджмента учреждений культуры, в том числе при реализации творческих проектов. Использование системного и процессного подходов при реализации творческих проектов, методологии PDCA, бенчмарк анализа и GAP-анализа, обоснование ключевых показателей эффективности реализации каждого конкретного творческого проекта и ориентация на стандарты позволят развить динамические способности учреждений культуры и повысить их стратегическую гибкость в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, инструменты стратегического менеджмента, динамические способности организации, стратегическая гибкость, внешняя среда организации, внутренняя среда организации

Для цитирования: Глушакова О. В. О необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 3. С. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-339-349>

Введение

Сфера культуры относится к разряду тех сфер, эффективность функционирования которых оценивать наиболее сложно. Действительно, если критериями эффективности деятельности коммерческой организации служат показатели рентабельности затрат, активов, капитала и т. п., то как, к примеру, оценить эффективность реализации театром такого творческого проекта, как постановка новой оперы или спектакля, креативность режиссерского замысла, нестандартность используемых при постановке спектакля подходов, уровень актерского мастерства исполнителей? Возможно, именно этот факт является причиной игнорирования топ-менеджментом учреждений сферы культуры современных инструментов управления. Однако усиление бюджетных ограничений, связанных не только с высокой изменчивостью внешней среды, но и с появлением принципиально новых вызовов развития, обуславливают

необходимость изменения подходов к управленческой деятельности в сфере культуры как со стороны регулятора, так и со стороны топ-менеджмента самих учреждений. Исследованием различных аспектов эффективности деятельности учреждений культуры занимались Е. М. Зеленская [1; 2], О. И. Карпина и С. Н. Меликсетян [3], А. Д. Евменов и П. А. Булочников [4] и др. Но необходимость повышения эффективности деятельности учреждений культуры в контексте развития их динамических способностей и стратегической гибкости в целом ими не рассматривалась. Внимание исследователей также не фокусировалось на необходимости применения современных инструментов менеджмента в практике управления учреждениями культуры в целях повышения эффективности деятельности.

Одним из перспективных направлений развития теории стратегического менеджмента выступают динамические способности организации, исследование которых

послужило основанием для развития одноименной концепции. Стратегическая гибкость организации, ее умение реагировать на изменения, по мнению исследователей, определяется ее динамическими способностями. Мы разделяем эту точку зрения. Проблематикой динамических способностей организации занимались J. A. Schumpeter [5], E. T. Penrose [6], R. M. Cyert и J. G. March [7], J. B. Barney [8], D. J. Teece [9–12], G. P. Pisano [12], S. G. Winter [13] и др. Несмотря на многообразие подходов к исследованию (организационный, ресурсный, компетентный, поведенческий и др.), ответ на вопрос о том, за счет чего организации достигают конкурентных преимуществ, не потерял своей актуальности.

D. J. Collis выделяет три уровня динамических способностей [14]. Первый, функциональный, необходим для поддержания бизнес-процессов. Второй отражает необходимость динамического улучшения организационных бизнес-процессов. Креативный, или предпринимательский, уровень состоит в опережающей разработке стратегий развития на основе идентификации рыночных ценностей тех или иных ресурсов. В работах J. A. Schumpeter отражен предпринимательский аспект динамических способностей, которые проявляют себя в поиске «новых комбинаций» или «креативного разрушения» [5]. R. Amit и P. J. H. Schoemaker связывают динамические способности с процессом продуктовых инноваций как реакции организации на изменение потребностей рынка [15]. M. Zollo и S. G. Winter при изучении динамических способностей организации фокусируют внимание на деятельности ее сотрудников, т.е. на человеческом факторе [16], что, на наш взгляд, заслуживает особого внимания, поскольку поддержанием бизнес-процессов на определенном уровне или их улучшением, поиском новых комбинаций при изменении внешнего окружения и опережающей разработкой стратегий развития занимается именно человек – активный элемент социально-экономической системы любой организации.

Методы и материалы

В соответствии с действующим законодательством большинство учреждений, представляющих сферу культуры, имеют статус бюджетных или автономных. Поскольку целями деятельности таких организаций не является получение прибыли, то и подходы к оценке эффективности их деятельности должны быть совершенно иные. Например, автономное учреждение как некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность. Причем деятельность эта осуществляется только в том случае, если ее результаты служат достижению целей автономной

организации, ради которых она создана, если она соответствует указанным целям и указана в его учредительных документах¹.

Таким образом, одним из критериев эффективности деятельности бюджетной или автономной организации, функционирующей в сфере культуры, служит ее способность привлекать дополнительное финансирование, о котором можно судить по доле средств, полученных от деятельности, приносящей доход, в общем объеме доходов.

Регулятором деятельности учреждений культуры на федеральном уровне выступает Министерство культуры РФ (Минкультуры РФ), на уровне субъектов РФ – соответствующие профильные органы государственной власти субфедерального уровня, на уровне муниципальных образований – профильные органы местного самоуправления. Так, в Новосибирской области регуляторную функцию в отношении учреждений культуры осуществляет Министерство культуры Новосибирской области, в Кемеровской области – Министерство культуры и национальной политики Кузбасса. На уровне г. Новосибирска эти полномочия возложены на Департамент культуры, спорта и молодежной политики мэрии г. Новосибирска, на уровне г. Кемерово – на Управление культуры, спорта и молодежной политики администрации г. Кемерово.

Финансовое обеспечение деятельности учреждений культуры осуществляется за счет субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания, предоставляемой из бюджета того или иного уровня, в зависимости от того, на базе имущества какого публично-правового образования бюджетное или автономное учреждение создано, а также средств, полученных за счет приносящей доход деятельности. Помимо субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, из бюджетов разных уровней бюджетным и автономным организациям могут предоставляться субсидии на иные цели, использование которых строго контролируется учредителем и Федеральным казначейством. К таким субсидиям относятся и средства бюджетов на осуществление государственных капитальных вложений.

Можно выделить пакет документов, ориентированных на оценку эффективности деятельности учреждений культуры. В декабре 2012 г. был утвержден план мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» и дорожная карта его реализации². Извлечение из перечня целевых показателей (индикаторов), предусмотренных дорожной картой, представлено в таблице 1. За основу измерения эффективности в дорожной карте приняты показатели, характеризующие увеличение интереса со стороны потребителей услуг, выражающееся

¹ Об автономных учреждениях. ФЗ от 03.11.2006 № 174-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

² Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры». Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2606-р (ред. от 28.04.2015) // Кодекс. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902392009> (дата обращения: 04.04.2020).

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-339-349

в положительной динамике в основном количественных характеристик деятельности учреждений культуры.

Годом позднее Приказом Минкультуры РФ утвержден план мероприятий по реализации дорожной карты «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»³ в отношении подведомственных федеральных учреждений культуры с детализацией значений индикаторов по кварталам и закреплением за каждым мероприятием ответственных лиц.

Для органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления Минкультуры РФ утвердил методические рекомендации для учреждений культуры, их руководителей и работников⁴, в том числе и для театров. Согласно Методическим рекомендациям для органов государственной власти субфедерального уровня и органов местного самоуправления, показатели эффективности целесообразно разработать для каждого типа учреждений культуры, что представляется справедливым, поскольку данный подход позволяет учесть

специфику деятельности каждого конкретного учреждения. Например, критериями эффективности деятельности театров могут служить показатели:

1) количества новых и капитально-возобновленных спектаклей (всего единиц);

2) количества публичных показов спектаклей (всего единиц);

3) количества зрителей согласно реализованным билетам (человек). Данные о числе зрителей указывает в отчете та организация, которая производила продажу билетов (которой принадлежит билетная книжка);

4) средней заполняемости зала на стационаре (процентов) (для учреждений, ведущих билетное хозяйство, согласно реализованным билетам) и др.

Здесь мы также наблюдаем в основном количественный подход к оценке эффективности деятельности театра.

В письме Минкультуры РФ от 5 августа 2014 г. были сформулированы Методические рекомендации по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального

Табл. 1. Перечень целевых показателей (индикаторов), %

Tab. 1. List of target indicators, %

Целевой показатель (индикатор)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1) увеличение количества посещений театральными концертами мероприятий (по сравнению с предыдущим годом)	3,1	3,2	3,3	3,5	3,8	4,0	4,2
2) увеличение количества библиографических записей в сводном электронном каталоге библиотек России (по сравнению с предыдущим годом)	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3
3) увеличение доли объектов культурного наследия, информация о которых внесена в электронную базу данных единого государственного реестра объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов РФ, в общем количестве объектов культурного наследия	27,0	30,0	35,0	40,0	46,0	50,0	52,0
...
6) увеличение численности участников культурно-досуговых мероприятий (по сравнению с предыдущим годом)	6,5	6,6	6,7	6,8	7,0	7,1	7,2
7) повышение уровня удовлетворенности граждан РФ качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере культуры	70,0	71,0	74,0	78,0	83,0	88,0	90,0
...
18) увеличение посещаемости учреждений культуры (по отношению к 2012 г.)	–	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0

³ Об утверждении плана мероприятий Министерства культуры Российской Федерации по реализации Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2606-р, в отношении подведомственных федеральных государственных учреждений культуры и соответствующих категорий работников. Приказ Минкультуры РФ от 31.05.2013 № 611 // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minкультуры-rossii-ot-31052013-n-611-ob-utverzhdenii/> (дата обращения: 04.04.2020).

⁴ Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников. Приказ Минкультуры РФ от 28.06.2013 № 920 // Гарант. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70327762/> (дата обращения: 04.04.2020).

уровня до конкретного учреждения и работника и определены показатели эффективности деятельности театров, показатели деятельности основных категорий работников театров и порядок их дезагрегирования⁵.

Очевидно, что соответствие или несоответствие критериям эффективности учреждений культуры служит основанием для принятия или непринятия главным администратором бюджетных средств, в ведении которого находится учреждение культуры, решения о предоставлении субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания. Для оценки эффективности деятельности учреждений культуры со стороны регулятора, на наш взгляд, необходимо расширение перечня ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicators – KPI*) за счет введения дополнительных показателей, ориентированных не только на количественную, но и на качественную оценку.

Учреждения сферы культуры выполняют ни с чем не сравнимые воспитательную и образовательную функции, адекватная реализация которых оказывает непосредственное влияние на качество человеческого капитала в плане его повышения. Как справедливо отмечает Е. М. Зеленская, социальная эффективность деятельности учреждений культуры проявляется в создании экстерналий развития для индивида и общества в целом, улучшении качества жизни, повышении престижа территории [1, с. 176]. По нашему убеждению, эффективное функционирование учреждений культуры должно обеспечивать формирование таких отсроченных социальных эффектов, как изменение когнитивной структуры личности (новые ценности, развитие чувства сопереживания (эмпатии), улучшение нравственного здоровья), снижение уровня различного рода правонарушений и преступлений и, как следствие, повышение экономической, экологической, социальной устойчивости развития территории.

Анализ финансового обеспечения реализации приоритетных национальных проектов, инициированных президентом РФ в 2018 г. (табл. 2), позволяет заключить, что объем средств, направляемых на развитие сферы культуры – один из минимальных, несмотря на тот факт, что в Основах государственной культурной политики⁶ культура возведена в ранг национальных приоритетов и признана важнейшим фактором роста качества жизни и гармонизации общественных отношений, гарантом сохранения единого культурного пространства и территориальной целостности РФ.

Табл. 2. Национальные (НП) и федеральные (ФП) проекты, реализуемые в РФ

Tab. 2. National (NP) and federal (FP) projects implemented in the Russian Federation

Наименование НП	Количество ФП, реализуемых в рамках НП	Финансовое обеспечение, млрд руб.
Здравоохранение	8	1725,8
Образование	10	784,5
Демография	5	3105,2
Культура	3	113,5
Безопасные и качественные автомобильные дороги	4	4779,7
Жилье и городская среда	4	1066,2
Экология	11	4041,0
Наука	3	636,0
Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5	481,5
Цифровая экономика	6	1634,9
Производительность труда и поддержка занятости	3	52,1
Международная кооперация и экспорт	5	956,8
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	11	6348,1

Основная проблема состоит в том, что исполнение задуманных финансовых планов зачастую сдерживается ситуацией на внешних сырьевых рынках и усилением глобальной неопределенности. Речь идет о дестабилизации мировой экономики в связи с масштабным распространением коронавирусной инфекции в начале 2020 г. В этот период времени цены на нефть марки *Brent* на фьючерсных торгах опускались ниже 25 долларов за баррель, марки *WTI* – ниже 21 доллара⁷, марки *Urals* по состоянию на 1 марта 2020 г. – до 10,43 долларов (минимальный уровень с февраля 1999 г.)⁸. Заметим, что цены на нефть марки *Urals* и природный газ выступают основой для построения прогнозов социально-экономического развития

⁵ О направлении Методических рекомендаций по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника. Письмо Минкультуры РФ от 05.08.2014 № 166-01-39/04-НМ // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minкультуры-rossii-ot-05082017-n-166-01-3904-nm/> (дата обращения: 04.04.2020).

⁶ Об утверждении Основ государственной культурной политики. Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 // СПС КонсультантПлюс.

⁷ Цены на нефть выросли после обвала // РИА Новости. 19.03.2020. Режим доступа: <https://ria.ru/20200319/1568861264.html> (дата обращения: 20.03.2020).

⁸ Стоимость российской нефти *Urals* опускалась до \$10 за баррель // Ведомости. 02.04.2020. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2020/04/02/826890-10> (дата обращения: 04.04.2020).

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-339-349

территорий, а также среднесрочных и долгосрочных бюджетных прогнозов в РФ.

Обращение к Единому portalу бюджетной системы РФ, на котором публикуются данные об исполнении федерального бюджета в режиме реального времени, показало, что по состоянию на 26 марта 2020 г. расходы федерального бюджета существенно превысили доходы (4,4 трлн руб. и 3,7 трлн руб. соответственно)⁹. Этот разрыв в условиях борьбы с COVID-19 и предоставления дополнительной финансовой помощи региональным бюджетам будет увеличиваться. Усиление разбалансированности бюджетов наблюдается и на субфедеральном, и муниципальном уровнях. Очевидно, что в данной ситуации вероятность неисполнения расходных обязательств бюджетов многократно возрастает.

Глобальная неопределенность оказывает существенное влияние на нормальное функционирование организаций всех секторов национальной экономики. Сфера культуры не является исключением. Помимо возможного снижения объемов бюджетных ассигнований, на ситуацию в сфере культуры оказывает существенное влияние кардинальное смещение графика показов спектаклей, концертных мероприятий и т. п. в связи с введением мер, направленных на сдерживание коронавирусной инфекции. С подобными вызовами учреждения культуры еще не сталкивались.

Результаты

Как уже было отмечено, одним из наиболее значимых инструментов стратегического управления выступает стратегия (как документ), в которой определяются миссия, видение, ценности организации, раскрываются особенности сложившейся в ней корпоративной культуры, формулируются цели развития, действия, направленные на сохранение лидерства, отражается содержание проводимой политики и ключевые показатели эффективности (КПИ), по которым эффективность реализации стратегии, собственно, и оценивается.

Изучение официальных сайтов ряда театров государственного и муниципального значения позволило автору статьи сделать вывод, что указанные учреждения культуры в своей деятельности, как правило, не используют стратегии как инструмент стратегического управления. Вместе с тем применение современных инструментов менеджмента и ориентация на стандарты, на наш взгляд, будут способствовать повышению эффективности деятельности каждого конкретного учреждения и сферы культуры в целом.

Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии принят ряд национальных стандартов, которые, на наш взгляд, должны быть приняты во внимание топ-менеджментом всех учреждений сферы культуры, в том числе и театров (табл. 3).

Табл. 3. Национальные стандарты РФ, актуальные для менеджмента организаций сферы культуры

Tab. 3. National standards of the Russian Federation in the management of cultural organizations

№	Наименование стандарта	Дата утверждения и введения в действие	Область применения	Комментарий автора статьи
<i>Имеют потенциал для повышения эффективности деятельности организаций сферы культуры в целом</i>				
ГОСТ Р ИСО 9000-2015	Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь	утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28.09.2015 № 1390-ст. Дата введения в действие 01.11.2015	применим ко всем организациям, независимо от размера, сложности или бизнес-модели	устанавливает основные понятия и принципы менеджмента качества, которые могут использоваться организациями, стремящимися к устойчивому успеху. Стандарт представляет четко определенную систему менеджмента качества на основе структуры, которая объединяет установленные основные понятия, принципы, процессы и ресурсы
ГОСТ Р ИСО 9004-2019	Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации	утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20.08.2019 № 514-ст. Дата введения в действие 01.11.2020	содержит руководство по достижению устойчивого успеха организациями в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде в соответствии с принципами менеджмента качества, введенными в ИСО 9000-2015. Применим к любой организации, независимо от размера, типа и рода деятельности	рекомендует использовать в практике управления организацией процессный подход, методологию бенчмаркинга, самооценку с целью установления уровня зрелости системы менеджмента организации, описывает содержание стратегии как документа и вводит понятие <i>качество организации</i> , которое неразрывно связано с ее устойчивым успехом

⁹ Электронный бюджет. Режим доступа: http://budget.gov.ru/epbs/faces/page_home?_adf.ctrl-state=17da70kpht_103®ionId=50 (дата обращения: 26.03.2020).

№	Наименование стандарта	Дата утверждения и введения в действие	Область применения	Комментарий автора статьи
ГОСТ Р ИСО 10014-2008	Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества	утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 № 472-ст. Дата введения в действие 01.12.2009	предназначен для высшего руководства организации. Стандарт содержит примеры достижимых результатов и необходимых для их получения методов и инструментов менеджмента	устанавливает руководящие указания для достижения экономического эффекта от применения восьми принципов менеджмента качества (ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками). Цель – предоставление высшему руководству информации, необходимой для эффективного применения принципов менеджмента и выбора методов и инструментов для обеспечения успешной деятельности организации. Стандарт рекомендует при самооценке использовать GAP-анализ как метод стратегического анализа, направленный на преодоление разрывов между плановыми показателями и их фактическими значениями, и методологию PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>)
<i>Имеют потенциал для повышения эффективности конкретных проектов, реализуемых организациями сферы культуры</i>				
ГОСТ Р 54869-2011	Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом	утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст. Дата введения в действие 01.09.2012	устанавливает требования к управлению проектом для обеспечения эффективного достижения целей проекта, которые распространяются на управление любыми проектами и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами, которые могут осуществляться на договорной основе или быть реализованы внутри организации	выделяет процессы управления проектом (инициация, планирование, организация исполнения, контроль и завершение проекта), содержит требования к функциональным областям управления (управление содержанием, сроками проекта, рисками, затратами, персоналом и т. п.)
ГОСТ Р 54870-2011	Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов	утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1583-ст. Дата введения в действие 01.09.2012	требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель	устанавливает требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации. Предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов. Стандарт не содержит требований к методам реализации процессов управления портфелями проектов

Необходимо иметь в виду, что эффективность каждого конкретного учреждения культуры во многом определяется эффективностью реализации отдельных проектов. Для театров такими проектами являются новые или возобновляемые постановки, за счет которых происходит обновление репертуара в целом. Поэтому, на наш взгляд, помимо разработки стратегии и определения ключевых показателей эффективности на уровне учреждения, весьма полезно фокусировать внимание именно на документировании процессов проекта и ключевых показателей его реализации. Подходы к документированию подробно

изложены в Национальном стандарте РФ «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», а в более сжатом виде с комментариями автора статьи – в таблице 4. Если одновременно реализуется несколько проектов, то в данной ситуации весьма полезен Национальный стандарт РФ «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». Любой проект, в частности творческий, согласно Национальному стандарту РФ ГОСТ Р 54869-2011, подразумевает менеджмент пяти основных процессов и связанных с ними подпроцессов (подпроцессы 2.1–2.8).

Табл. 4. Содержание основных процессов менеджмента согласно Национальному стандарту РФ ГОСТ Р 54869-2011

Tab. 4. Basic management processes according to the National Standard of the Russian Federation GOST R 54869-2011

Процесс	Содержание процесса	Комментарий автора статьи	
1. Процесс инициации проекта	проект инициируется заказчиком, в качестве которого выступает юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем продукта проекта	цель – формальное открытие проекта. На данном этапе озвучиваются наименование проекта, обосновываются причины его инициации, цели и продукты, дата инициации и наименование заказчика	
2. Процесс планирования проекта	2.1. Планирование содержания проекта	формулируются требования к продукту проекта со стороны заказчика и других заинтересованных сторон, назначение продукта проекта, его характеристики. Оценивается возможность выполнения требований к проекту, сформулированных заказчиком, определяются методы приемки продукта проекта, оцениваются допущения и исключения, касающиеся продукта проекта	при планировании содержания проекта необходимо определить КРІ его реализации. Для каждого конкретного проекта КРІ должны быть свои, поскольку система КРІ определяется содержанием конкретного проекта. Необходимо осознавать, что понятие <i>заинтересованные стороны</i> шире понятия <i>потребитель</i> . К заинтересованным сторонам относятся органы государственной власти, министерства, ведомства, которые оказывают непосредственное влияние на устойчивость организации или возможность реализации конкретного проекта. Например, решение о предоставлении субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания может быть принято или не принято главным распорядителем бюджетных средств; могут быть внесены изменения в действующее налоговое законодательство в части увеличения и уменьшения налоговых ставок, введения новых налогов и сборов и т. п. Методы приемки зависят от содержания продукта проекта. Если продукт проекта – спектакль, то методом приемки данного продукта, как правило, является предпоказ, содержание которого оценивает компетентная комиссия. В качестве допущений и исключений при реализации такого проекта могут быть приняты, например, участие в постановке не только профессиональных артистов, но и студентов театральных вузов, перенос даты завершения проекта в связи с форс-мажорными обстоятельствами и т. п.
	2.2. Разработка расписания (календарного плана) проекта	описываются виды работ проекта с указанием длительности их выполнения и сроков завершения, закрепления ответственных лиц за конкретными видами работ	при разработке расписания (диаграммы Ганта) важно понимать, какие работы могут быть выполнены параллельно, а какие – последовательно. Параллельное выполнение работ позволит сократить сроки реализации проекта. Но ряд работ требует строго определенной последовательности их выполнения (невозможно, например, построить дом, не подготовив фундамент или исполнить музыкальную партию, предварительно не выучив ее). Календарный план проекта должен включать дату инициации проекта и дату завершения проекта, а также контрольные события, позволяющие отслеживать выполнение конкретного вида работы в рамках проекта. При этом важно сформулировать требования к видам работ проекта в целях верификации их выполнения, иными словами – когда конкретный вид работ можно считать выполненным
	2.3. Планирование бюджета проекта	определяется и документируется структура статей бюджета проекта, определяется плановая стоимость всех ресурсов (материальных и человеческих), стоимость выполнения работ, порядок финансирования проекта	подход к документированию статей бюджета проекта определяется источником его финансирования. Если таковым выступает субсидия на выполнение государственного (муниципального) задания, то структура статей бюджета проекта должна быть представлена в разрезе кодов бюджетной классификации расходов. Если же финансовое обеспечение поступает из внебюджетных источников, то отражение статей бюджета проекта в разрезе кодов бюджетной классификации расходов не является обязательным
	2.4. Планирование персонала проекта	документируются роли участников проекта, их функции и полномочия; определяется численный и квалификационный состав команды проекта, требования к условиям труда; определяются основные члены команды проекта	управление человеческими ресурсами выступает основой устойчивого успеха организации. Понятие роль необходимо рассматривать с позиции выполнения участниками проекта конкретных видов работ, связанных с реализацией процессов проекта

Процесс	Содержание процесса	Комментарий автора статьи	
2. Процесс планирования проекта	2.5. Планирование закупок в проекте	проводится анализ необходимости закупки продукции и услуг для достижения целей проекта. Если проведение закупок целесообразно, то должны быть определены требования к закупаемой продукции (услугам). Принципиально важны такие параметры закупки, как стоимость, качество, сроки поставки. Должны быть определены требования к процессу приемки продукции (услуг) в целях ее верификации, запланированы мероприятия по выбору и оценке поставщиков на основе определенных критериев	процесс закупок должен быть организован заблаговременно, поскольку от момента инициации закупки до ее осуществления проходит достаточно длительное время. При планировании закупок необходимо руководствоваться положениями закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд» ¹⁰
	2.6. Планирование реагирования на риски проекта	идентифицируются риски реализации проекта, оценивается их значимость (от менее существенных до более существенных), планируются действия, направленные на минимизацию рисков	при оценке значимости рисков можно прибегнуть к методу экспертных оценок. Идентификация рисков по уровню значимости может быть реализована экспертами исходя из имеющегося практического опыта, например, по десятибалльной шкале (10 баллов – очень высокий уровень риска, 1 балл – очень низкий уровень риска, 0 баллов – риск отсутствует). Завершающим этапом реализации проекта по постановке спектакля выступает его премьера. Однако, по причине обстоятельств непреодолимой силы (например, COVID-19) дата премьеры может отодвинуться на неопределенный срок. В данной ситуации топ-менеджменту театра необходимо предусмотреть возможность указанного риска и реагирование на него – переход к новому формату взаимодействия со зрительской аудиторией
	2.7. Планирование обмена информацией в проекте	определяется круг участников информационного обмена, потребность каждого участника в определенной информации с учетом выполняемых им видов работ, методы и средства распространения информации по проекту	например, на завершающем этапе постановки спектакля проводятся генеральные прогоны, на которых показ максимально приближен к реальным условиям (задействуются декорации, звуковое, световое оформление, актеры используют костюмы и грим). Чтобы генеральный прогон состоялся, все его участники должны быть проинформированы о месте, времени и дате проведения. Средствами распространения информации могут быть социальные сети, мессенджеры, методом – создание в социальной сети закрытых групп участников проекта
	2.8. Планирование управления изменениями проекта	выявляются изменения в процессе реализации проекта, которые согласуются с заказчиком и руководителем проекта, информация об изменениях доводится до всех заинтересованных сторон	важно иметь четкое представление о том, какие изменения в процессе реализации проекта могут возникнуть. Например, изменение сроков выполнения конкретных видов работ, замена участников (по причине болезни, низкой исполнительской дисциплины и т. п.), изменение требований к проекту со стороны заказчика, изменение объемов финансирования (например, секвестирование субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания или бюджета проекта). Ряд корректировок возможен только на этапе разработки концепции проекта и начальном этапе его реализации, когда стоимость внесения изменений низкая. На завершающем этапе реализации проекта внесение изменений либо не представляется возможным, либо их стоимость слишком высока, неоправданно удорожает бюджет проекта, что может быть признано заказчиком нецелесообразным

¹⁰ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд. ФЗ от 05.04.2013 № 44-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

Процесс	Содержание процесса	Комментарий автора статьи
3. Организация исполнения проекта	контролируется выполнение запланированных работ, идентифицируются продукты проекта, проводится осуществление изменений, корректирующих и предупреждающих действий, актуализация документов по проекту	при документировании процесса организации исполнения проекта отражается следующая информация: каким образом и где выполняются запланированные работы, какие продукты (результаты) получены в процессе выполнения работ проекта, какие изменения были внесены в проект при выполнении конкретных видов работ, какие корректирующие и предупреждающие действия были выполнены при управлении изменениями и рисками реализации проекта, в какой части были актуализированы документы по проекту (например, расписание проекта, конкретный раздел пояснительной записки проекта)
4. Контроль исполнения проекта	контролируется соответствие видов работ и продуктов проекта установленным требованиям, описываются корректирующие и предупреждающие действия, которые были выполнены при проведении контрольных мероприятий по видам работ и продукту проекта	проводится GAP-анализ: оцениваются разрывы между фактическими и запланированными значениями KPI по проекту в целом. Контролируется соответствие видов отдельных работ установленным требованиям. Например, один из видов работ при постановке музыкального спектакля – ознакомление исполнителей с литературным (либретто) и музыкальным (клавир) материалом. В качестве требования к данному виду работ может быть определено умение ориентироваться в литературном и музыкальном материале, что, собственно, и выступает предметом контроля. Требованиями к выучиванию материала самостоятельно, а затем с концертмейстером могут быть определены знание музыкального материала наизусть и наличие у концертмейстера свободного времени для проведения занятия с исполнителем. Таким образом, при проведении контроля выполнения данного вида работ акцент делается на безошибочном исполнении музыкальной партии с учетом всех нюансов, отраженных композитором в партитуре (например, соблюдение динамических оттенков). При идентификации ошибок должны быть приняты меры по их устранению
5. Завершение проекта	формальное закрытие проекта. Проводится и документально оформляется приемка продукта проекта заказчиком; производится закрытие всех договоров по проекту, если таковые имеются; окончание проекта оформляется документально; формируется архив проекта; команда проекта и основные заинтересованные стороны информируются об окончании проекта	в качестве документов по проекту могут выступать пояснительная записка к проекту, которая подписывается заказчиком и исполнителем, акт о приемке выполненных работ, на основании которого заказчиком проекта производится окончательный расчет с исполнителем проекта

Заключение

Использование организациями сферы культуры инструментов стратегического менеджмента и следование Национальным стандартам позволит улучшить динамические способности и стратегическую гибкость каждой конкретной организации, расширит ее финансовые

возможности и сформирует умение приспосабливаться не только к изменчивости внутренней и внешней среды, но и к принципиально новым глобальным вызовам, например COVID-19, с которым многие страны и регионы мира столкнулись в 2020 г.

Литература

1. Зеленская Е. М. Эффективность деятельности учреждений культуры: анализ показателей и обзор методик оценки // Экономика Северо-Запада. Проблемы и перспективы развития. 2017. № 3-4. С. 174–188.
2. Зеленская Е. М. Эффективность в сфере культуры: кластерный анализ социально-экономических показателей деятельности российских театров // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2018. Т. 17. № 1. С. 8–25. DOI: 10.15826/vestnik.2018.17.1.001
3. Карепина О. И., Меликсетян С. Н. Бюджетное финансирование и контроль эффективности расходов в учреждениях культуры // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. № 14. С. 810–827. DOI: 10.24891/ia.20.14.810
4. Евменов А. Д., Булочников П. А. Управление эффективностью функционирования организаций сферы культуры // Экономика и управление. 2018. № 11. С. 29–37.

5. Schumpeter J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.
6. Penrose E. T. Biological analogies in the theory of the firm // The American Economic Review. 1952. Vol. 42. № 5. P. 804–819.
7. Cyert R. M., March J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963. 268 p.
8. Barney J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? // The Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. № 3. P. 656–665.
9. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise // Journal of International Business Studies. 2014. Vol. 45. P. 8–37. DOI: 10.1057/jibs.2013.54
10. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
11. Teece D. J. The dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 286 p.
12. Teece D. J., Pisano G. P. The dynamic capabilities of firms: an introduction // Industrial and Corporate Change. 1994. Vol. 3. № 3. P. 537–556. DOI: 10.1093/icc/3.3.537-a
13. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. № 10. P. 991–995. DOI: 10.1002/smj.318
14. Collis D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. № 1. P. 143–152. DOI: 10.1002/smj.4250150910
15. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. № 1. P. 33–46. DOI: 10.1002/smj.4250140105
16. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13. № 3. P. 339–351. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780

original article

Modern Management Tools as a Basis for Increasing Efficiency of Cultural Institutions

Olga V. Glushakova ^{a, @}

^a Siberian State Industrial University, Russia, Novokuznetsk

@ trinity@ktk.company

Received 08.04.2020. Accepted 15.06.2020.

Abstract: The present research featured official methods of efficiency assessment of cultural institutions. The existing system focuses on quantitative assessment and does not take into account the delayed social and economic effects associated with the quality of human capital. Therefore, the current system of indicators requires expansion. Cultural institutions acquire state or municipal support based on their compliance to efficiency criteria. The author analyzed the financial support provided for implementation of priority national projects. The amount of funds for the development of the cultural sphere appeared to be one of the smallest. The current global uncertainty and new challenges caused the budget funding focus to shift. Taking into consideration the growing variability of external environment, cultural institutions can become efficient only by using modern management tools. The author studied official approaches to assessing the efficiency of cultural institutions. The research objective was to justify the need to use modern management tools in order to increase the efficiency of cultural institutions. The study was based on the institutional approach, as well as the methods of analysis, synthesis, and comparison. The paper introduces some practical recommendations for the use of modern management tools and the application of national standards. The results can be of some interest to top management of cultural institutions. The author proposes systemic and process approaches for implementation of creative projects. She believes that PDCA methodology, benchmark and GAP analyses, and the method of key performance indicators will develop the dynamic capabilities of cultural institutions and increase their strategic flexibility in conditions of high external variability.

Keywords: key performance indicators, tools of strategic management, dynamic capabilities of organization, strategic flexibility, external environment of the organization, internal environment of the organization

For citation: Glushakova O. V. Modern Management Tools as a Basis for Increasing Efficiency of Cultural Institutions. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2020, 5(3): 339–349. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-339-349>

References

1. Zelenskaya E. M. Performance measurement of cultural organizations: analysis of indicators and overview of methods. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiia*, 2017, (3-4): 174–188. (In Russ.)
2. Zelenskaya E. M. Performance in cultural sphere: cluster analysis of socio-economic performance indicators of russian theatres. *Vestnik UrFU. Seriya ekonomika i upravlenie*, 2018, 17(1): 8–25. (In Russ.) DOI: 10.15826/vestnik.2018.17.1.001
3. Karepina O. I., Meliksetyan S. N. Budget financing and cost-effectiveness monitoring of cultural institutions. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2017, 20(14): 810–827. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.20.14.810
4. Evmenov A. D., Bulochnikov P. A. Organizational performance management in the cultural sector. *Ekonomika i upravlenie*, 2018, (11): 29–37. (In Russ.)
5. Schumpeter J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1934, 255.
6. Penrose E. T. Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 1952, 42(5): 804–819.
7. Cyert R. M., March J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963, 268.
8. Barney J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 1986, 11(3): 656–665.
9. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45: 8–37. DOI: 10.1057/jibs.2013.54
10. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, 43(2): 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
11. Teece D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford: University Press, 2009, 286.
12. Teece D. J., Pisano G. P. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 1994, 3(3): 537–556. DOI: 10.1093/icc/3.3.537-a
13. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 991–995. DOI: 10.1002/smj.318
14. Collis D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 1994, 15(S1), 143–152. DOI: 10.1002/smj.4250150910
15. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(1): 33–46. DOI: 10.1002/smj.4250140105
16. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002, 13(3): 339–351. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780