

УДК 005.2:005.83:061.22

Е.М. Белый

Е.Г. Ходжаян

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

***Аннотация.** Охарактеризовано функционирование учреждения культуры в условиях рыночных отношений. Проанализированы общие закономерности конкурентного взаимодействия заинтересованных сторон. На примере музея показано, что завоевание конкурентного преимущества учреждения культуры достигается за счет совершенствования управления межфункциональными процессами. Предложен подход к идентификации процессов, реализующих конкурентную стратегию.*

***Ключевые слова:** учреждение культуры, процессно-ориентированное управление, межфункциональные процессы, конкурентные преимущества, реинжиниринг.*

Evgeniy Belyi

Elena Khodzhayan

IMPROVING MANAGEMENT OF CROSS- FUNCTIONAL PROCESSES AS A WAY OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN CULTURE INSTITUTION

***Annotation.** The functioning of culture institution is characterized by market conditions. General patterns of competitive interaction between stakeholders are analyzed. Example of the museum shows that the conquest of competitive advantage in culture institutions is achieved by improving the management of cross-functional processes. The method of identifying processes which are realizing competitive strategy.*

***Keywords:** culture institution, process management, cross-functional processes, competitive advantage, reengineering.*

Деятельность учреждения культуры в современных экономических условиях становится предметом внимания широкого круга заинтересованных в результатах его функционирования участников рыночных отношений. Критерием устойчивости в рыночной среде (рыночной устойчивости) может служить конкурентоспособность, исследование которой в условиях противоречия между спросом на услуги учреждений культуры и теми услугами, которые они предлагают, становится объективной необходимостью для учреждений культуры. Основанная на анализе конкурентоспособности координация хозяйственной деятельности позволяет усилить конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности организации и, как следствие, повысить устойчивость на внутренних и внешних рынках. Для выявления составляющих рыночной устойчивости может быть использована концепция процессного подхода к управлению [3].

Функционирование российских учреждений культуры в условиях рыночных отношений вводит в их работу новые хозяйственные процессы, нацеленные на финансы, маркетинг, организацию контроля. В то же время большинство учреждений культуры предпочитают сохранять принцип единоначалия, основываясь на сочетании у директора искусствоведческих и управленческих качеств, что приводит к усложнению координации рабочих процессов. Основу деятельности учреждения культуры составляет работа с культурными ценностями, а все остальные функции направлены на управление и обеспечение. Технология процессов, связанных с культурными ценностями, либо строго регламентируется на законодательном уровне, либо сложилась исторически и не может быть изменена,

поэтому наибольший эффект можно получить при совершенствовании на стыке подразделений. Также значительную часть работы составляют проекты, которые охватывают несколько структурных подразделений.

В этом случае целесообразно использовать в качестве инструмента оптимизации межфункциональные процессы [5]. Межфункциональный процесс – бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную и административную подчиненность. Выстраивая межфункциональные процессы, учреждение культуры может добиться сокращения времени цикла выполнения процесса, затрат, повысить удовлетворенность потребителей.

Конкурентные преимущества занимают центральное место в рыночных отношениях: во-первых, формирование и развитие конкурентных преимуществ возможно исключительно в среде конкуренции и, во-вторых, конкурентные преимущества являются одновременно целью конкурентной стратегии и ключевыми факторами конкурентоспособности субъекта. Классификация конкурентных преимуществ является важнейшей предпосылкой их детального анализа: выявления источников и подходов к формированию, разработки мер по удержанию и развитию. В настоящее время представляется плодотворной идея использования при формировании системы стратегического управления учреждением культуры теории заинтересованных сторон (теории стейкхолдеров), которая прочно зарекомендовала себя в системе управления высшими учебными заведениями. Учитывая вторичность конкурентоспособности организации по отношению к ее конкурентным преимуществам, конкурентные преимущества высшего учебного заведения определяются как его существенные характеристики, которые позволяют в большом объеме удовлетворить интересы стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон). Конкурентные преимущества могут проявляться во взаимодействии с каждой заинтересованной стороной как способность получения необходимых для достижения стратегических целей организации ресурсов за счет лучшего по сравнению с конкурентами удовлетворения интересов группы. В этом случае целесообразно использовать в качестве классификационного признака конкурентного преимущества группы заинтересованных сторон, интересы которых данное конкурентное преимущество удовлетворяет [2].

Несмотря на то, что рынок культуры имеет характерные отраслевые отличия, ему свойственны общие закономерности конкурентного взаимодействия заинтересованных сторон. В этом контексте конкурентоспособность учреждения культуры можно определить как степень удовлетворения им интересов основных групп заинтересованных сторон. По мнению К. С. Солодухина [6], в числе других источников конкурентных преимуществ организаций, условием существования которых является способность устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон, каковой является учреждение культуры, находятся процессы. Предлагаемый подход соответствует принципам реализации процессного подхода, являющегося одним из основных принципов менеджмента качества и идеологии, положенной в основу новой версии стандарта ISO 9001 (ГОСТ ISO 9001:2015 [4]):

- повышение способности сосредотачивать усилия на ключевых процессах и возможностях для улучшения;
- последовательные и прогнозируемые выходы в системе согласованных процессов;
- оптимизация деятельности с помощью результативного менеджмента процессов, эффективного использования ресурсов и уменьшения межфункциональных барьеров;
- возможности для организации обеспечивать уверенность заинтересованных сторон в отношении согласованности, результативности и эффективности ее деятельности.

В качестве основной наиболее эффективной технологии, реализующей процессный подход в сфере культуры, предлагается использовать реинжиниринг. При разработке проекта реинжиниринга

необходимо учитывать российскую специфику, когда негибкость структуры большинства учреждений культуры настолько велика и доля неэкономических отношений настолько значительна, что разработка идеальных моделей их деятельности не будет соответствовать ни реальным условиям хозяйствования учреждений культуры, ни потребностям стейкхолдеров. С этой точки зрения наиболее приемлемым для учреждений культуры будет системный подход к совершенствованию бизнес-процессов. Суть системного подхода наилучшим образом позволяет представить следующее определение: это последовательное выделение стратегии организации, которая определяется и формируется заинтересованными сторонами, которые имеют определенные ожидания в отношении продукции организации, благодаря процессам, с помощью которых производят эту продукцию или услуги, а также обеспечивают поддержку и возможность их производства [1].

Для идентификации процессов, реализующих конкурентную стратегию, в силу ее многокритериального и качественного характера предлагается использовать статическую экспертную систему идентификации бизнес-процессов, которая была разработана Ю. Ф. Тельновым [7], отличие которой заключается в комбинации вариаций экспертного метода и метода анализа иерархий (МАИ) Т. Саати. Апробацию предлагаемого подхода проведем на примере ОГБУК «Ульяновский областной краеведческий музей им. И. А. Гончарова» (ОГБУК «УОКМ»). Миссия ОГБУК «УОКМ» состоит в создании благоприятной социокультурной ситуации в регионе, развитии культурного потенциала Ульяновской области, сборе и сохранении историко-культурного наследия Ульяновской области, изучении и публикации его через различные виды коммуникации, места и роли региона в истории культуры России, воспитании гражданина и патриота своей родины через преемственность поколений, традиций, духовных ценностей, содействие развитию межкультурных связей.

Реализация миссии происходит путем обеспечения условий для повышения привлекательности и комфортности музея для посетителей; сохранения, собирания и изучения культурных ценностей; эффективного расходования бюджетных средств, увеличения доли собственных доходов и средств спонсоров и меценатов в структуре доходов. Музей стремится к всемерной открытости и доступности уникальной коллекции для самых широких слоев зрителей региона, страны, мира и видит себя центром творческого общения, развития и досуга, а также консультативным, методическим и проектным центром, предоставляющим детям и взрослым возможность различных форм и режимов общения через ценностное отношение личности и расширение чувственного опыта в процессе общения посетителя с музейным предметом. Музей достоин стать визитной карточкой области, ее имиджем, чтобы в скором времени посещение музея стало потребностью, частью культуры каждого жителя региона.

Обобщенное дерево целей решения задачи идентификации процессов музея представлено на рисунке 1. Метод ориентирован на формализацию субъективных предпочтений лиц, принимающих решение, на основе анализа иерархии целей. Цели оценки различных альтернатив структурируются в следующем порядке: выбор процесса для реинжиниринга; стратегические направления: оптимизация обслуживания, поддержание музейной среды, финансовая оптимизация; заинтересованные стороны: органы власти, персонал, посетители, национальные и международные сообщества; процессы: оценка бизнес-процессов осуществляется на последнем уровне иерархии в соответствии с критическими факторами успеха (КФУ). КФУ разделяются на факторы, оценивающие конкурентные преимущества бизнес-процессов, и факторы, оценивающие препятствия на реализацию бизнес-процессов. Если факторы конкурентных преимуществ определяют важность процесса, то факторы препятствий – возможность реализации, по сути необходимые затраты.

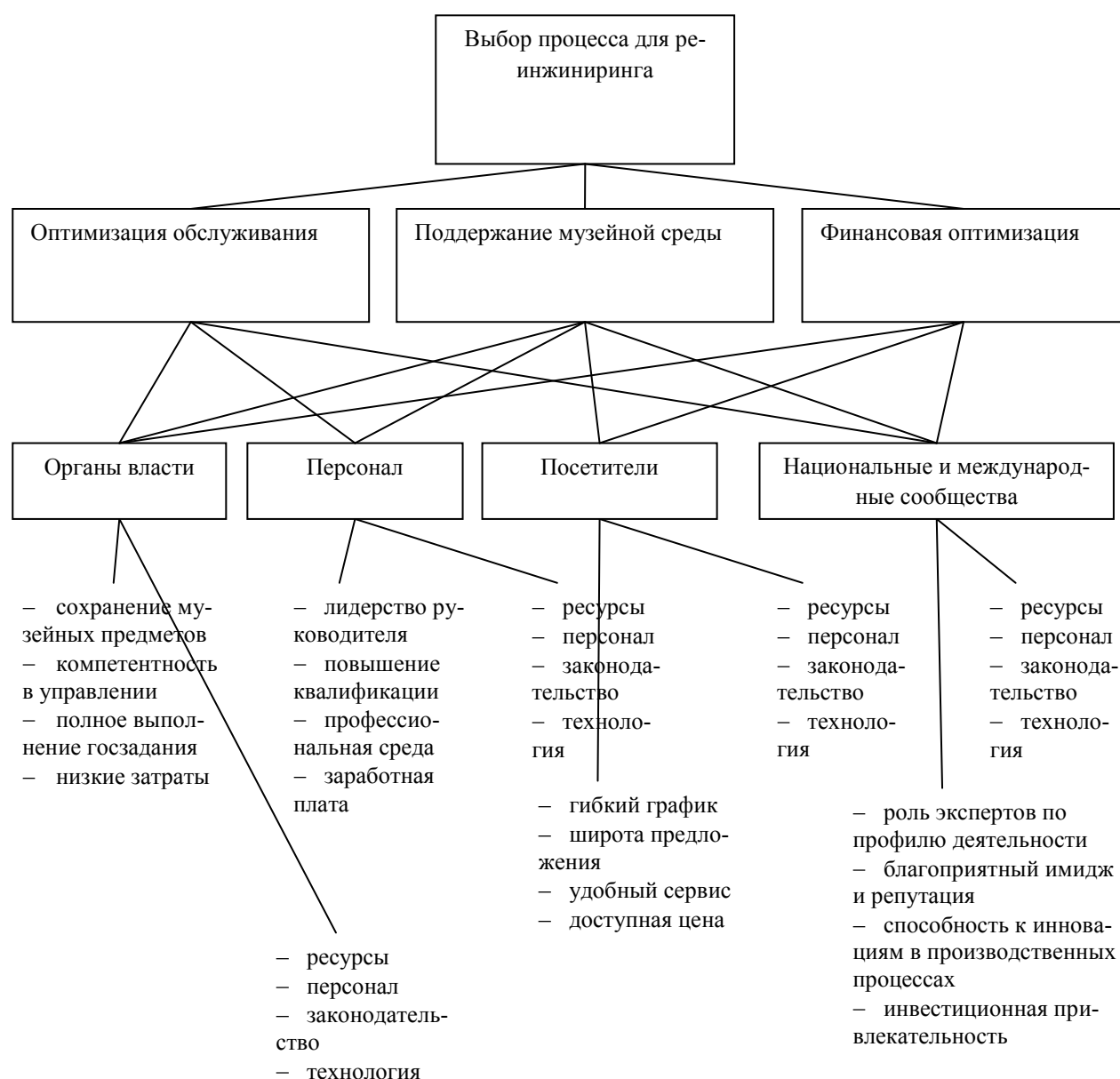


Рис. 1. Обобщенное дерево целей решения задачи идентификации процессов ОГБУК «УОКМ»

Для большинства музеев можно выделить восемь межфункциональных бизнес-процессов, имеющих наибольшую важность для успешной реализации поставленных стратегических целей (см. табл. 2). На первом этапе нами был проанализирован перечень выделенных бизнес-процессов и исходя из интересов каждой группы стейкхолдеров определены КФУ. Последняя группа факторов идентична для всех стейкхолдеров и включает в себя ресурсы, персонал, законодательство, технологию.

На втором этапе анализа в рамках определенных стратегических направлений осуществляются расчеты рейтингов влияния процессов на достижение целей стейкхолдеров, а также рейтингов сложности реализации процессов на основе препятствий, мешающих проведению изменений. В рамках интересов выбранных стейкхолдеров для каждой пары «процесс-конкурентное преимущество» и «процесс-препятствие» осуществляются ранжирование процессов по шкале от 0 до 1, причем для конкурентных преимуществ коэффициент уверенности назначается по принципу «чем хуже значение

показателя, тем выше значение коэффициента уверенности для реинжиниринга», а для ограничения наоборот – «чем лучше значение показателей препятствия (меньше препятствие), тем выше значение коэффициента уверенности для реинжиниринга». В рамках дерева целей по формулам МАИ осуществляется расчет нормализованных от 0 до 1 весовых коэффициентов подцелей (см. табл. 1).

Таблица 1

Коэффициенты уверенности важности интересов стейкхолдеров

Интересы стейкхолдеры	Стратегические направления			Коэффициент уверенности интересов стейкхолдеров
	Оптимизация обслуживания (коэффициент уверенности 0,2)	Поддержание музейной среды (коэффициент уверенности 0,8)	Финансовая оптимизация (коэффициент уверенности 0,1)	
Органы власти	0,1	0,4	0,1	0,35
Персонал	0,1	0,1	0,1	0,11
Посетители	0,1	0,4	0,7	0,41
Национальные и международные сообщества	0,8	0,2	0,7	0,39

На третьем этапе осуществляется объединение полученных оценок подцелей для каждого процесса с учетом полученных весовых коэффициентов подцелей (см. табл. 2). При этом в расчет берется минимальное значение по парам «процесс-конкурентное преимущество» и «процесс-препятствие», полученным на втором этапе. В результате расчета интегральных оценок процессов осуществляется ранжирование процессов для реинжиниринга, при этом в первую очередь подлежат реинжинирингу процессы с оценками от 0,8 до 1, во вторую очередь – от 0,5 до 0,8 и не реорганизуются процессы с оценками ниже 0,5. В случае исключения процессов из рассмотрения целесообразно переосмысление ранее сформулированной конкурентной стратегии, потому что даже нереализация единичного процесса может привести к изменению синергетического эффекта.

Таблица 2

Интегрированные рейтинги процессов

Процессы	Органы власти	Персонал	Посетители	Национальные и международные сообщества	Итоговый рейтинг
Стратегическое планирование	0,20	0,36	0,31	0,35	0,37
Оперативное планирование	0,30	0,29	0,31	0,07	0,29
Управление закупками	0,20	0,06	0,06	0,17	0,17
Управление коллекциями	0,24	0,32	0,51	0,36	0,47
Управление выставочной деятельностью	0,55	0,42	0,30	0,47	0,55
Управление человеческими ресурсами	0,22	0,38	0,34	0,41	0,42
Обслуживание посетителей музея и выставок	0,24	0,26	0,37	0,41	0,42
Внемuseumное обслуживание	0,24	0,22	0,39	0,46	0,45

Результаты расчетов показали, что в зоне значительной проблемности нет ни одного бизнес-процесса ОГБУК «УОКМ». Это означает, что проводить реинжиниринг существующих процессов не

рекомендуется. В то же время, поскольку в зоне среднего приоритета находится управление выставочной деятельностью, можно рекомендовать более внимательный анализ данного бизнес-процесса.

Таким образом, совершенствование управления межфункциональными процессами может стать устойчивым конкурентным преимуществом учреждения культуры. За счет устранения неэффективных затрат и нецелесообразных управленческих решений применение предлагаемой системы идентификации бизнес-процессов для реинжиниринга позволит рационально использовать временные и финансовые ресурсы учреждения культуры.

Библиографический список

1. Анализ и моделирование бизнес-процессов : учеб. пособ. / А. И. Громов [и др.]. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 157 с.
2. Белый, Е. М. Конкурентные преимущества вузов: классификация с позиций стейкхолдерменеджмента [Электронный ресурс] / Е. М. Белый, Л. Р. Мингачева, И. Б. Романова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7302> (дата обращения : 09.10.2016).
3. Белый, Е. М. Обеспечение рыночной устойчивости высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / Е. М. Белый // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6045> (дата обращения : 25.09.2016).
4. ГОСТ ИСО 9001:2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М., 2015.
5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учеб. пособ. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 319 с. – ISBN 978-5-16-001825-6.
6. Солодухин, К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / К. С. Солодухин. – М., 2011. – 38 с.
7. Тельнов, Ю. Ф. Обоснование стратегических решений по реорганизации предприятий на основе интеллектуальных технологий / Ю. Ф. Тельнов, А. А. Кузьмицкий // AI NEWS: Новости искусственного интеллекта. – 2003. – № 2(56). – С. 13–19.