

**Рабочая версия  
Подлежит редактированию  
Не для распространения**

**Саньин Драгоевич**

**Милена Драгишевич-Шешич**

**МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ  
И ИСКУССТВА  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА:  
АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
КАЧЕСТВОМ**

**Калининград**

**2006**

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Ответы на кризис**

Начиная с 1990-х годов, Юго-Восточная Европа была самой бурной и наиболее охваченной кризисом областью Европы, или даже мира. Хотя в 2000 году произошли политические перемены, позволившие отдельным государствам вступить на путь стабилизации, данная область Европы в целом все еще стоит перед лицом многочисленных нерешенных проблем во внутренних отношениях (визовые ограничения, неофициальные границы, иностранные протектораты и т.д.). В то же время вооруженные конфликты и, как следствие, разруха оставили в наследство ненависть, предубеждения и высокий уровень патологического социального поведения.

Для стран, которые пережили такие бурные времена, вопрос ставится просто: может ли менеджмент в сфере культуры и искусства являться панацеей от всех бед социальной системы, оказывая эффект «терапевтического» воздействия в социальной и политической системе (приватизации, например)? Во время конфликта на Балканах, даже во время ведения военных действий, учреждения культуры, как ожидалось, должны были продолжить процесс своей трансформации, хотя юридическая, политическая и экономическая системы Балканских стран ещё не были сформированы в достаточной мере для поддержки преобразований в сфере культуры<sup>1</sup>. Курсы по выработке навыков управления и по руководству проектами в области культуры предшествовали оценке собственно культурной политики и созданию вышеупомянутых систем. Именно поэтому подобные курсы были неэффективны, а их цели и задачи недостижимы.

При столь бурном течении событий культурная политика не может быть ни систематичной, ни прозрачной. Социокультурная система, в которой работают учреждения искусства, исключена из общего баланса сил, именно поэтому учреждения культуры и неправительственные организации, работающие в каждом конкретном виде искусства, вынуждены расширить диапазон своей деятельности и включиться в социальную, культурную и образовательную работу.

### **Менеджмент в сфере культуры и искусства как панацея**

Знание и методы управления искусством и культурой признаются необходимым условием прогресса, предпосылкой для выживания самих учреждений культуры и искусства. Они необходимы для достижения лучшего качества культурных программ, повышения их эффективности и гарантии профессиональной карьеры отдельных художников и продюсеров. И все же, до какой степени могут теории, рожденные в западноевропейских странах, где преобладает представление о том, что учреждения культуры только частично затронуты изменениями в окружающей их среде, - быть примененными к странам, находящимся в состоянии кризиса? Учреждения искусства в Западной

---

<sup>1</sup> Например, новая модель организации деятельности театров рекомендует расформировать репертуарные театры и перейти на систему заключения контрактов. См. Klaić, 1997.

Европе часто считают двигателями социальных перемен, по крайней мере, они являются таковыми с точки зрения разработчиков политики в области культуры.

В период трансформации в Центральной и Восточной Европе были заимствованы многие из западноевропейских принципов и методов управления искусством. Это дало начало определенному необоснованному оптимизму и надежде на то, что простое введение методов управления искусством автоматически приведет к появлению богатых и сложных рынков искусств. Что же мы увидели вместо этого? Даже в самых успешных странах, таких как Польша, Чешская республика и Латвия - менеджмент в сфере культуры и искусства был использован как средство нейтрализации отрицательных и потенциально взрывоопасных эффектов процесса трансформации в культуре, вместо того, чтобы быть использованным для выдвижения новых культурных инициатив, увеличения автономии культурных учреждений и организаций или для того, чтобы дать толчок новым циклам культурного развития.

Начиная с 2000 года, появилась новая тенденция распространения знаний и навыков по управлению искусством в Евроазиатском регионе, в особенности в Средней Азии, на Кавказе и на Ближнем Востоке. Однако эта передача знаний осуществлялась от диаметрально противоположных социополитических и культурных систем, т.е. от стран, характеризующихся порядком, постоянством и преемственностью государственных институтов (например, парламентская монархия или республика), тем регионам мира, где такая непрерывность и преемственность не существует, и где в каждой сфере жизни ощущается неразбериха. Именно по этой причине данная попытка передачи знаний была изначально обречена на провал.

### **Развитие методологической структуры**

Любое вмешательство в управление организацией, переживающей период нестабильности, обязательно являет собой некий 'лабораторный эксперимент', в котором организация или другой институт должен работать над своим внутренним развитием, стабилизацией данного сектора искусств и развитием более широких региональных культурных инициатив. Наши усилия, направленные на адаптацию знаний по управлению искусством и культурой, по крайней мере, как они понимаются в англосаксонском мире, с учетом местных условий и различных контекстов, внесли свой вклад в создание банка знаний и опыта, а также в развитие определенных методов управления, которые учитывают постоянно изменяющуюся внешнюю среду.

Авторы этой книги разрабатывают методологическую структуру, принципы и механизмы продвижения проектов, а также предлагают для использования опробованную систему параметров и индикаторов оценки эффективности программ и проектов в области культуры и искусства.

Глава 1 данной книги посвящена ключевым вызовам, которые стоят перед учреждениями и организациями культуры, работающими в условиях нестабильной ситуации в стране. Далее указывается на значение социополитических факторов и их последствий для развития культуры. И, наконец, в данной главе приводятся рабочие методы, наиболее часто рекомендуемые иностранными экспертами, организациями и правительствами в попытке помочь охваченным кризисом областям и странам.

В главах 2, 3 и 4 книги подробно рассматривается развитие программной и организационной деятельности учреждений культуры в ситуации кризиса. Программы развития обычно имеют несколько параллельных направлений. Чисто профессиональное направление ставит своей целью развитие потенциала организаций культуры и осуществление стратегического планирования. В результате, сферы культуры этих стран могут достичь состояния устойчивого развития как своих учреждений культуры, так и неправительственных организаций, работающих в данной области.

Второе направление вышеупомянутых программ призвано помочь учреждениям культуры и неправительственным организациям расширить сферу своего влияния в поддержку демократизации культурной политики (процессы гражданского участия). В то же самое время цель данных программ состоит в создании условий для установления региональных связей и использовании стратегического управления искусством (начиная с оценки ситуации и идентификации доступных ресурсов) для развития различных моделей коммуникации (партнёрств, сетей, совместных производств, обменов и т.д.), которые до настоящего времени все еще отсутствуют.

Принимая во внимание социальные проблемы и конфликты Западной Европы, где применение подобного рода знаний и методов значительным числом организаций культуры привело к игнорированию их фундаментального художественного характера, авторы книги стремились найти компромисс между целями организационного развития в узком смысле и целями программной деятельности организаций культуры непосредственно. Цель состоит в том, чтобы установить баланс, с одной стороны, между вкладом организаций в стабилизацию культурных и социальных систем данных стран и их собственную внутреннюю организационную стабильность и, с другой стороны, сохранением их художественной направленности, представляющей собой главный приоритет.

Столкнувшись в ряде случаев с возражениями по поводу рекомендованных ими методов, авторы книги постоянно настаивали на создании инструментов и методик, основанных на уже существующих методиках, опробованных в странах с относительно устойчивыми культурными системами.

В то же самое время, организациям и учреждениям культуры, с которыми мы работали, была предоставлена значительная степень свободы в подборе подходящих инструментов и стратегий развития. Именно такой подход сделал возможным выработку множества разнообразных подходов к решению задач организационного развития и разработке программ действия учреждений культуры.

### **Компромисс целей**

Глава 5 данной книги анализирует цели, задачи и потребности семи различных типов организации искусства, таким образом, охватывая широкий диапазон проблем. В данной главе рассмотрены способы взаимодополнения, комплиментарности разных типов организаций. Долгосрочная внутренняя стабильность организаций искусств зависит от более широких фундаментальных знаний и внедрения новых методов работы. По мере расширения круга задач становится необходимым применение новых подходов и приемов работы. Однако, их насильственное насаждение для решения любой проблемы или их восприятие в качестве истины в последней инстанции

недопустимо. Организации культуры самостоятельно пришли к пониманию того, что сохранение их собственных фундаментальных видов деятельности, а также повышение их художественного мастерства являются лучшей гарантией их выживания и обеспечения качественного развития. Все вышесказанное является также необходимой предпосылкой получения общественного признания.

Отсюда следует наша озабоченность по поводу сохранения в этой книге термина «менеджмент в сфере культуры и искусства». Цели существующей публикации являются концептуально-аналитическими и методологическими. Основное внимание в работе сосредоточено, главным образом, на создании особого типа управления искусством и культурой, который позволит стимулировать развитие учреждений и организаций культуры, делая акцент на повышении их художественного мастерства. В то же время, основной упор в работе делается на отборе и применении таких знаний и навыков управления, которые будут максимально эффективны в условиях кризиса, способствуя достижению внутренней стабильности. Данный подход получил название «адаптивное управление качеством» и подробно рассматривается в заключительной главе книги.

Написание данной книги явилось единственным способом гарантировать передачу знаний авторов и их опыта, приобретенного в течение многих лет работы в Западной, Центральной и Восточной Европе, особенно в охваченной кризисом области Юго-Восточной Европы, а также на Кавказе, в Средней Азии и Ближнем Востоке.

## ГЛАВА 1. ГЛОБАЛЬНЫЙ СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ

### Инструментализация искусства

Искусство и культура теперь воспринимаются не как отдельные объекты, а как ветви одного и того же дерева. Культурные и творческие индустрии наравне с индустрией развлечений рассматриваются как части одного целого<sup>2</sup>. Эти термины включают аудиовизуальное и сценическое искусств, а также рекламу и производство программного обеспечения для индустрии развлечений<sup>3</sup>. Искусство и культура стали существенным сектором экономического роста, в особенности, в Великобритании и Соединенных Штатах. Культура рассматривается в международном праве и международных экономических отношениях таким же образом, как и любой другой сектор экономики. Требования Всемирной Торговой Организации по либерализации национальных рынков будут определять правила ведения бизнеса в этой области, которая долго была защищена определенными юридическими нормами отдельных государств. Такой инструментальный подход к искусству обязан своим экономическим успехом тому факту, что *homo ludens* (человек играющий) обладает фантазией, которая отражает самые сильные человеческие потребности и мечты<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Радикальный взгляд на манипулятивно-конструктивный характер современной культуры как продукта более подробно рассматривается в работе Ж. Бодрийяра, в которой утверждается, что симулякр – продукт фантазии – есть единственная реальность в этом мире. Воспринять же эту реальность и понять ее можно посредством продукции культурной индустрии. См. Zurbrugg 1997.

<sup>3</sup> Jeffcutt 2001.

<sup>4</sup> Huizinga 1970; Caillois 1958.

## Потребность в культурных разработках

Внутренние и внешние рынки культуры становятся все более и более глобальными и быстро меняющимися, что является результатом эффективных глобальных маркетинговых кампаний. От организаций и учреждений культуры в этих условиях требуется успешное функционирование и соответствующие институциональные форматы.

Следующим шагом должна стать стандартизация и установка протоколов для реформирования внутренней структуры организаций и их управления. В равной мере такая стандартизация и протоколы важны для продуктов и услуг, которые продаются на рынке услуг. Сейчас всё чаще можно услышать термин «форматы», а не «формы» или «модели» организации. Термин «формат» подразумевает однородность и устойчивую приверженность стандартам. Парадигма такого преобразования уже была достигнута в аудиовизуальном секторе, то есть в кинематографе, музыке, радио и телевидении. Потребность в стандартизации привела к появлению такого понятия как «культурный интеллект<sup>5</sup>».

Европейский ответ на эти новые вызовы был некой самозащитой, в значительной степени неэффективной, так как глобализация и либерализация мировых рынков были политически восприняты как неотъемлемая часть сегодняшней действительности. Тем не менее, правительствам некоторых европейских стран, например Франции, а также Совету Европы (конвенции о совместном кинопроизводстве и трансграничном телевидении, соглашение о создании Фонда «Евроимидж») и Европейскому Союзу (директива «Телевидение без границ») отчасти удалось принять эффективные меры. Эти страны и институты, возможно, и оказали влияние на культурное производство, но они имели очень незначительное влияние на потребление продукции культуры, о чем свидетельствовала зрительская оценка европейской аудиовизуальной продукции. Так называемое «культурное исключение»<sup>6</sup> не могло быть автоматически применено к новым членам Совета Европы и Европейского Союза. Когда эти новые члены были приняты во Всемирную Торговую Организацию (вступление в которую являлось одним из приоритетов и предварительным условием для всех реформ, инициированных правительствами этих стран), они должны были дать согласие на открытие своих рынков полностью и без всяких исключений. Хорватия, например, участвовала в длительных переговорах с целью нахождения некоего компромисса, но так и не смогла добиться условий, которые позволили бы ей позднее подписать Конвенцию Совета Европы о совместном

---

<sup>5</sup> Первоначально используемый в военном и промышленном контексте термин «культурный интеллект» был заимствован медиакомпаниями в значении «набор сложных механизмов и методов, используемых для исследования рынка, понимания его динамики и создании культурных потребностей по всему миру».

<sup>6</sup> Понятие «культурное исключение» впервые было введено в теории культурной политики во Франции и было впоследствии применено во время переговоров по Государственному соглашению по торговле и тарифам: страны ЕС отказались от либерализации услуг в подсекторах культуры, выделив культурные продукты из множества других товаров. В результате в текст документа была внесена целая серия «исключений», пять из которых касались аудио-визуальной продукции.

кинематографическом производстве, которые расцениваются Соединенными Штатами как сильный защитный механизм.

### **Территориальная удалённость учреждений культуры**

В охваченных кризисом областях считается само собой разумеющимся делать максимальный упор, прежде всего, на сохранение культурных систем больших городских центров, а также государственных институтов. Такой подход делает эти регионы Европы легкими целями для проникновения продуктов глобальной культуры. Это порождает большие разрывы в географическом распределении учреждений культуры и искусства, программ и проектов, а также в географическом распределении отдельных секторов культуры (например, в области музыки большинство стран, находящихся в состоянии кризиса, не имеет никаких национальных архивов регистрации музыкальных произведений, в них не производится публикация нот, отсутствует производство музыкальных инструментов и т.д.).

В этом отношении либеральное понятие открытого рынка потенциально чрезвычайно вредно для областей кризиса. Например, Грузия больше не производит фильмы, таким образом, весь кинорынок находится во власти доминирующего мирового кинопроизводства. Грузия была исключена из участия в мировой кинокультуре в течение 1990-ых, и никто в грузинском правительстве так и не чувствовал ответственности за это.

### **Выживание на глобальном культурном рынке**

Сохранение местного, локального культурного производства является ключевым компонентом политики культурного разнообразия, предложенного ЮНЕСКО и Советом Европы. Проводимая ими политика, однако, не создаёт условий для разработки необходимых механизмов, способных помочь этому процессу сохранения культурного производства, особенно в областях кризиса. Страны с устойчивыми политическими и экономическими системами и хорошо развитыми механизмами осуществления культурной политики умеют сопротивляться либеральному культурному рынку. Некоторые более успешно, другие - менее. Однако элементы культурного производства существуют и в небольших странах в условиях кризиса. Эти страны действительно умеют выживать, работая на глобальном культурном рынке, пользуясь услугами западных продюсеров или извлекая пользу из миграции людей искусства из политически нестабильных стран в известные центры искусства в другой части мира. В настоящее время дело обстоит подобным образом для большинства режиссеров из Средней Азии, Ирана, и даже из Боснии и Герцеговины. Так, в титрах новых фильмов из Боснии и Герцеговины, непосредственно снятых в этой стране, указываются имена продюсеров и со-продюсеров из других стран. Например, продюсер Денис Танович живет в Париже, в то время как со-продюсеры его фильма «Ничья земля» (2001), завоевавшего Оскар в 2002 году, представляют Словению, Италию, Францию, Великобританию и Бельгию.

Другой пример - болгарское полифоническое пение, которое стало популярно в мире после выпуска в Швейцарии компакт-диска «Тайна болгарских голосов». Исполнительницы песен проводят большинство времени за пределами Болгарии. В Болгарии же их пение привлекает меньше зрителей и,

следовательно, приносит меньший доход по сравнению с другими, не подлинно народными формами музыкального выражения (например, «нео-фолком») и, конечно же, гораздо меньший доход, чем иностранная музыкальная продукция, продаваемая на болгарском рынке.

### **Ключевые модели культурной политики**

В современном международном культурном контексте существуют три основных типа культурной политики с присущими им «моделями культурного действия», что приводит к определенным напряженным отношениям в культурной жизни, как на уровне принятия политических решений, так и на международном уровне. Таблица 1 приводит три вышеупомянутые модели в соответствии со следующими ключевыми параметрами: тип модели, ее основные цели, доминирующая культурно-экономическая функция, доминирующий культурный контекст и возможные виды деятельности, а также основные агенты осуществления культурной политики данного типа.

#### **Культурный диффузионизм**

Первая модель основана берущей начало в 19 веке традиции создания национальных государств, которой было дано иное толкование согласно понятию культурной политики, предложенной в 1960-ых годах французским министром культуры Андре Мальро. Главная цель данной модели состоит в том, чтобы создать условия для культурного созидания, его распространения и развития сотрудничества, тем самым способствуя укреплению национальной культурной идентичности (культурный диффузионизм).

#### **Культурный функционализм**

Вторая модель была выработана в 1970-ые и 1980-ые годы в результате работы международных организаций в области культуры и в силу формирования национальных культурных политик. Сущность этой модели - создание условий для еще более демократичной культурной жизни через вовлечение в процессы культурного производства и общественную деятельность всех социальных групп, составляющих культурную мозаику данного общества, и, в то же самое время, повышение институциональной эффективности учреждений и организаций культуры на национальном уровне. Данная модель подразумевает существенное участие государства в развитие сферы культуры, прежде всего через систему стимулов и межсекторную деятельность (культурный функционализм).

#### **Культурный меркантилизм**

Третья модель происходит из стремления к высокой экономической либерализации искусства. Эта модель отражает представление о том, что художественный продукт является таким же продуктом, как и любой другой, а его ценность измеряется его успехом на рынке. Из этого следует, что потребительский спрос - ключ к пониманию и контролю всех культурных явлений: например, успех фильма измеряется сборами в течение первой или

второй недели показа и т.д. Ценность продукта в изобразительном искусстве выражается в цене, устанавливаемой на аукционах или других формах продажи (культурный меркантилизм).

Таблица 1: Модели культурной деятельности

Философия культурной политики	Культурный диффузионализм	Культурный функционализм	Культурный меркантилизм
Методы культурной политики	Предоставление консультативных услуг	Менеджмент в сфере культуры и искусства	Знания в области культуры
Характеристики культурной политики	Репрезентативность, превосходство, систематичность, традиционализм	Изобретательность, динамизм, дисперсионность, участие	Формирование тенденций, проектирование изменений, комодификация продуктов и услуг
Основная цель культурной политики	КУЛЬТУРНЫЙ ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	КУЛЬТУРНАЯ ЖИЗНЬ	ПОТРЕБЛЕНИЕ ПРОДУКТОВ КУЛЬТУРЫ
Концепция культурной политики	Элитная культура и программа децентрализации	Параллельные модели развития культуры и межсекторное сотрудничество	Массовая культура и гибридизация культуры
Ключевые агенты осуществления культурной политики	Государственные учреждения всех уровней	Организации во всех трех секторах	Международные корпорации
Первичный территориальный охват	Национальный/государственный	Государственный/региональный/местный	Международный / глобальный

Данный анализ принимает во внимание следующие элементы культурной политики:

1. основные структурные изменения (демократизация культуры, приватизация, глобализация);
2. стремления и интересы национальных элит (культурной, политической, экономической);
3. интересы отдельных индивидуумов, групп или организаций, разрабатывающих культурную политику и осуществляющих её на практике;
4. культурное наследие (традиции, обычаи, ценности, когнитивные схемы и культурные матрицы)<sup>7</sup>.

### Демократизация культуры и культурная демократия

Во многих европейских странах потенциал сектора культуры измеряется количеством и разнообразием культурных инициатив, особенно тех, которые являются истинно национальными и помогают поднять общий стандарт культурной жизни. Этот подход можно назвать культурной демократией. Культурная демократия сформировалась из предшествующей общей тенденции

<sup>7</sup> Cengic, Dragojevich, Vidacak 2004.

к демократизации культуры, нацеленной на повышение доступности культурного производства для широкой целевой аудитории, исходившей, однако, от элитных учреждений культуры. Легитимирующая функция культуры была заменена плюрализмом, при котором культурная демократия позволяет в полной мере выразить местную, групповую или даже индивидуальную культурную идентичность. Основной акцент, следовательно, делается на стимулирование инициатив местных организаций культуры и развитие географически широких сетей, что создаёт условия, необходимые для вовлечения

### **Культурный контекст в регионах, находящихся в состоянии кризиса**

В таблице 2 приводится краткий обзор различных типов кризиса, приводящих к нестабильности условий существования. Кризисы возникают как следствие укоренившихся экономических изменений (например, конец индустриальной эры с переходом от плановой к рыночной экономике), глубоких экономических кризисов и переворотов (нефтяной кризис, финансовый крах экономики, стихийные бедствия), существенных политических изменений (учреждение новой политической системы, перестройка конституционной структуры), а также идеологических и социальных изменений (новая система ценностей и измененная система национальной идентификации и представления, ригидный национализм, религиозная и этническая нетерпимость). Также причинами социальных и политических кризисов являются войны и вызываемые ими разрушения.

Таблица 2: Проблемы в кризисных регионах в течение 1990-ых годов

Причина возникновения кризиса	Культурные последствия	Показательные случаи	Типичные рекомендации
1	2	3	4
Распад или крах политической системы	Отсутствие системной культурной политики	Албания и Молдова в 1990-95 гг.	Разработка национальной культурной политики до строительства политической системы
Экономический кризис и банкротство страны	Уменьшение расходов на культуру в государственном секторе - сокращение бюджета	Грузия, Армения	Поддержка освобождения от уплаты налогов на оказание спонсорской помощи и пожертвования; развитие культурного туризма
Инфляция и снижение уровня жизни	Сокращение культурного потребления и участия в культурной жизни	Сербия и Черногория в 1993-94 гг.	Увеличение потребления культурного продукта через маркетинг деятельности в сфере культуры
Принудительная и бесконтрольная миграция	Отсутствие социального и культурного единства	Босния и Герцеговина, Абхазия, Нагорный Карабах	Осуществление программ культурной интеграции в местах, где условия не позволяют вести нормальную жизнь (Сребреница)
Межэтнические и межкультурные конфликты	Геттизация культуры, отсутствие межкультурных программ; культурная маргинализация меньшинств	Босния и Герцеговина, Косово, Южная Сербия, отдельные части Хорватии, Македония	Реализация программ, направленных на поддержку культурного многообразия
Разорванные транспортные связи и нарушенная коммуникация	Ограниченные возможности для международного культурного сотрудничества	Хорватия (до 1995 г.), Грузия, Косово	Международное культурное сотрудничество через неправительственный сектор; специальные программы, осуществляемые международным сообществом и направленные на установление связей и контактов как между отдельными регионами, так и в определенных областях культуры
1	2	3	4

Неадекватный международный обмен (включая эмбарго)	Исключение из международных форумов и программ сотрудничества; замороженное членство в международных организаций	Сербия до 2000 г., Армения	Создание потенциала и организационное развитие неправительственного сектора; игнорирование потенциальных опасностей и источников проблем (Косово, Израиль-Палестина)
Террористические акты	Неопределённость в культурном планировании; повышенные затраты на страхование	Израиль, Афганистан, Македония, Южная Сербия	Минимизация рисков и сокрытие информации об истинной природе ситуации; привлечение международного сообщества и США; мирные переговоры, начало культурного сотрудничества
Высокий уровень преступности	Увеличенные затраты на обеспечение безопасности в местах проведения общественных мероприятий, выставок и т.д.	Россия, Украина, Сербия	Сотрудничество с учреждениями, обеспечивающими личную и общественную безопасность; введение специальных мер безопасности в пределах культурных учреждений (системы безопасности, охрана собственности и коллекций произведений искусства)
Коррупция	Кумовство и клики, снижение профессиональных стандартов	Согласно рейтингу «Трансперенси Интернешнл»: Азербайджан, Узбекистан, Югославия, Кыргызстан, Казахстан, Грузия, Албания	Процедурная прозрачность в принятии решений, общественная конкуренция, финансовое отчётность и т.д.; создание потенциала в государственном секторе
Экономическое расслоение населения - исчезновение средних классов	Появление различных культурных моделей (традиционной, элитной, «дорогой» - «дешевой»/«народной»)	В почти всех странах Юго-Восточной Европы, Кавказа и Средней Азии	Специальные культурные программы для социально ущемлённых групп населения и отдельных индивидов
1	2	3	4
Война, человеческие страдания, разруха	Разрушение культурного наследия и культурной инфраструктуры; отсутствие какой-либо	Босния и Герцеговина, отдельные части Хорватии, Косово	Подписание международных соглашений, положений и директив, особенно касающихся свободы

	формы культурной жизни		СМИ, прав человека, прав меньшинств, защиты культурного наследия и т.д.
--	------------------------	--	---

Важно заметить, что ситуации кризиса могут также быть вызваны каким-либо преобразованием, которое не достигло своей цели и имело непредсказуемые последствия. Характерная особенность постсоциалистических стран - потребность введения множества системных преобразований за короткий промежуток времени, без учёта возможных эффектов и последствий. Ирония ситуации состоит в том, что данные изменения проводятся в странах с очень хрупкими экономическими системами. Вероятная социальная стоимость таких изменений чрезвычайно высока и может потенциально привести к высокому уровню безработицы, социальной маргинализации отдельных лиц и групп населения, а также учащению случаев патологического социального поведения. Таким образом, изменения, введенные по экономическим причинам, могут фактически стоить государству значительных финансовых средств (например, сокращение штата театров не обязательно приводит к экономии бюджета, так как уволенные сотрудники получают пособия по безработице и другие формы социальных выплат).

Таблица 2 также приводит возможные – отчасти временные и не всегда эффективные - ответы на проявление различных форм нестабильности, а также предлагает рекомендации по выходу из подобных ситуаций. В большинстве случаев не предпринимаются попытки нахождения одно общего системного решения, способного преодолеть отдельно взятую проблему. При подобных обстоятельствах следует обращаться к методике управления кризисом<sup>8</sup>, которая поможет преобразовать критическую ситуацию в выгодную для учреждения культуры, поскольку каждое индивидуальное учреждение культуры само ищет и находит решение своей проблемы.

### **Причины кризиса в системе культуры**

Приведём некоторые ключевые факторы, приводящие к неустойчивости культурной среды:

1. кризис государственной политики и государственного сектора, особенно отсутствие профессиональных процедур управления культурой; формулировка политики развития, которая не включает в себя сферу культуры (и ее агентов); учреждение либеральной модели культурной политики, которая сопровождается неадекватной приватизацией; несуществующая координация секторов и уровней (то есть неспособность согласовывать действия);

2. отсутствие связи между следующими тремя секторами - государственным, коммерческим и гражданским, и, как следствие, недостаточно развитое гражданское общество и частный сектор экономики. Подобная ситуация обычно ведёт к отсутствию равенства в условиях существования всех организаций культуры, отсутствию коммуникации и общественного контроля над осуществлением культурной политики. Следовательно, развитие предпринимательства в сфере культуры затруднено, а шансы на выживание гражданских организаций значительно снижены. На практике это означает

<sup>8</sup> Osmanagic Bedenik 2003.

невозможность принятия новых институциональных решений в пределах различных секторов прежде, чем изменения затронут область социально-экономической и политической культуры, включая полную перестройку системы ценностей и верований, стиля поведения и т.д. Укрепление гражданского и частного секторов возможно только при условии введения системы новых ценностей, подходящих для развития предпринимательского подхода к культуре (например, управление рисками, мобильность, инновации, конкурентоспособность, отношение к деньгам и финансовому благополучию);

3. кризис учреждений культуры и уменьшение их социальной роли, в дальнейшем усугубляемые неадекватным уровнем подготовки персонала, что приводит к де-профессионализации (т.е. отсутствию профессиональных знаний и игнорированию собственного опыта и практики), особенно относительно требований мирового рынка;

4. кризис местных рынков культурных услуг, вызванный безразличием со стороны потенциальной аудитории, имеющей доступ к глобальной системе развлечений, представленной на мировых рынках, что приводит к изменению системы ценностей и вкуса. Отсутствие интереса к продуктам культуры, особенно к тем, которые являются продуктами местного рынка, углубляет кризис учреждений и организаций культуры, равно как и сектора культуры в целом.

Не только политические и экономические факторы могут вызвать напряжение и нестабильность в различных странах мира. Кризис культурных систем может появиться как следствие более глубоких кризисов ценностей, ставя под угрозу статус непосредственно культурной системы или же её отдельной подсистемы (отдельного вида искусства). Подобная причина является одной из самых главных причин кризиса и неустойчивости в постсоциалистических странах, где ранее культура находилась в привилегированном положении, которое она впоследствии потеряла. Более того, само существование культуры было поставлено под угрозу. Ранее система культуры этих стран имела идеологическую основу, именно поэтому в новых условиях её устойчивость в качестве ветви государственного сектора народного хозяйства стала довольно сомнительной. Так, например, произошло в Чешской республике<sup>9</sup>. В постсоветских странах Средней Азии существовавшая система культуры также вызвала ряд сомнений в своей эффективности, т.к. она была не в состоянии удовлетворить новые потребности «молодых» государств, а именно - решать легитимирующую задачу построения «новой» традиционной, «народной» идентичности отдельной личности и государства на основе этнических и религиозных устоев и корней. По мере развития этого процесса учреждения культуры европейского типа (такие как опера, балет, театр) стали оказываться невостребованными. Однако на тот момент в этих молодых государствах не было также и специалистов, способных развивать учреждения национального фольклорного типа, соответствующие предъявляемым к ним требованиям качества. Результат – разделение на культурные элиты и формирование параллельных, взаимно исключающих и непримиримых культурных сообществ.

### **Юго-Восточная Европа как пример территории, охваченной кризисом: в**

---

<sup>9</sup> См. Wesner and Palka 1997.

## чем логика вмешательства Европы в развитие культуры в регионах, охваченных войной или кризисом?

### Разнообразие форм распада системы культуры

1990-ые годы в Юго-Восточной Европе были отмечены «культурными катаклизмами», последствия и серьезность которых необходимо должным образом оценить. Проведившиеся до настоящего времени исследования данного периода главным образом касались разрушений, вызванных военными действиями, и их экономических, политических и социальных последствий, в то время как крах культурной системы и системы ценностей был проигнорирован. Аналитики сосредоточили своё внимание на событиях национального, т.е. государственного, уровня. Однако такой подход делает невозможной оценку истинных последствий отсутствия культурного капитала как во всем регионе, так и в отдельно взятых государствах.

Хотя Юго-Восточная Европа была официально признана областью обширного и глубокого кризиса, это отнюдь не означает, что все страны региона переживали кризис схожим образом. Природа и глубина кризиса в разных странах были различными, особенно в том, что касалось сохранения или преобразования собственно системы культуры. Можно выделить пять-шесть форм распада культурной системы, особенности которой можно понять, исходя, прежде всего, из анализа системы ценностей и форм деятельности в государственном секторе.

Так, **Словения** выделяется как пример успеха и легкости проведения преобразования социалистической модели культуры в культурную систему и систему ценностей, созданную по образцу Западной Европы. В этой стране смогли сохранить национальные ценности и традиции, одновременно развивая новые ценности – данный факт существенно отличает Словению от остальных стран этого региона Европы.

**Хорватия** проводила преобразования в 1990-ые годы, что позволило сохранить институциональную структуру сектора культуры, в то же время радикально меняя идеологическую систему ценностей и понятий. Возможность содействия данным переменам, а также их непосредственное осуществление было значительно затруднено разрушениями, вызванными военными действиями.

**Румыния и Болгария**, переживая последствия тоталитарного режима, но избежав войны, испытали дальнейший распад системы культуры. Потребовалось целых десять лет для восстановления системы культуры и достижения первых заметных успехов в её развитии.

**Сербия и Черногория** заморозили свою институциональную систему в условиях авторитарного режима, характеризующегося полным кризисом морали, который и привел к острой культурной дифференциации и установлению параллельных институциональных систем (правительство и оппозиция).

**Косово и Македония**, так же как и **Молдова**, развили схожие системы параллельных этнических учреждений культуры и образования, основанные на предшествующих институциональных моделях. Содействие международного сообщества гарантировало отсутствие острого кризиса и способствовало поддержанию состояния латентного кризиса, при котором не понадобились бы какие-либо радикальные решения и меры.

**Босния и Герцеговина** - страна, в которой институциональная структура культуры и вся система ценностей были разрушены вследствие масштабных военных действий. Международное сообщество и сейчас присутствует в Боснии и Герцеговине, осуществляя международный протекторат в этой стране, которая все еще неспособна создать новую объединенную культурную систему.

### **Рамки будущего сотрудничества**

1990-ые годы были отмечены отсутствием систематической поддержки развития гражданского общества в рамках национальной культурной политики во всех странах Юго-Восточной Европы. В течение целого десятилетия эти страны создавали свою культурную политику индивидуально, сведя до минимума даже традиционные международные контакты. Переломный 2000 год<sup>10</sup> выявил поразительное сходство между данными странами как в сфере политики, так и в целях и приоритетах национальных культур, и даже, в известной степени, в их отношении к гражданскому обществу. Несмотря на почти целое столетие тесного сосуществования, которому также предшествовало столетие интенсивных контактов и сотрудничества, страны данного региона Европы оказались в ситуации, когда людям, которые ранее были связаны на профессиональном уровне, необходимо было заново «знакомиться» друг с другом в попытке создания некой политической платформы для будущего сотрудничества. Младшим поколениям впервые в жизни пришлось соприкоснуться с иными культурами и культурными контекстами.

В настоящее время международное сотрудничество в области культуры все еще в значительной степени определяется усилиями Совета Европы, Европейского Союза и Организации Объединенных Наций (ЮНЕСКО), а также широкого международного сообщества (странами Европы и США). В данный момент разрабатываются различные специальные программы, схемы и платформы сотрудничества, например, Пакт стабильности для Юго-Восточной Европы, который четко указывает на необходимость создания сетевых проектов, реализуемых в странах Юго-Восточной Европы.

Другие международные организации и фонды, такие как Институт «Открытое Общество» - Фонд Сороса, Фонд «Про Хельвеция», Фонд «Культур Контакт» и Европейский культурный фонд, также принимают участие в этом процессе. Европейский культурный фонд выдвинул целый ряд программ, например, «Политика для культуры»<sup>11</sup> и «Искусство для социальных перемен», посредством которых поддерживаются различные инициативы, исходящие из стран Юго-Восточной Европы и имеющие региональное и общеевропейское значение. Опыт, полученный в результате реализации данных проектов, указывает на необходимость разработки дополнительной программы, имеющей своей целью стабилизацию отдельно взятого сектора культуры, в отличие от программы «Политика для культуры», непосредственно затрагивающей сразу три сектора - государственный, коммерческий, гражданский. Программа «Культура Нова» разработана для гражданского сектора. Она нацелена на

---

<sup>10</sup> В 2000 году прошли выборы в трёх странах – Хорватии, Сербии и, позже, Македонии, которые способствовали значительным демократическим переменам, сопровождавшимся новой социальной и культурной динамикой.

<sup>11</sup> Результаты данной программы см. Weeda, Şuteu and Smithuijsen, 2005.

оказание помощи в организационном развитии и создание культурного потенциала отдельных неправительственных организаций, работающих в сфере культуры в Хорватии, Сербии, Черногории и Македонии).

Недавняя тенденция разделения стран Юго-Восточной Европы на Восточную Европу (Румыния, Молдова, Болгария) и Западные Балканы (бывшие югославские республики, за исключением Словении, и Албания), скорее, вызывает больше проблем, чем решает их, но, тем не менее, указывает на главную цель, стоящую перед последней группой стран. Ясно, что региональная стабильность и плодотворное сотрудничество невозможны до тех пор, пока преемники бывшей Югославии не установят новые взаимоотношения на основе конструктивного, равного и взаимовыгодного сотрудничества. Несмотря ни на какие добрые намерения, программы помощи, платформы сотрудничества, иные инициативы и даже значительные финансовые и инфраструктурные инвестиции – в итоге окажутся жизнеспособными лишь те формы и типы сотрудничества, которые основаны на реальных устремлениях и интересах всех вовлеченных сторон, и это в первую очередь касается сферы культуры и искусства.

## **Процедурные и методологические рамки**

Данный анализ широкого социокультурного контекста стран, находящихся в состоянии кризиса, чётко демонстрирует недостаточность изменения исключительно законодательной базы для поддержания организационных преобразований в культурном секторе. В последующих главах авторы книги описывают методологическую базу для ведения работы в областях, охваченных кризисом. Предлагаемая методология может быть адаптирована к каждой отдельной ситуации, как, например, ее было бы необходимо приспособлять к условиям стран южного Средиземноморья и Африки, северного или южного Кавказа, Латинской Америки, Средней или Юго-Восточной Азии. Подобная модель должна быть открытой и легко приспособляемой для решения специфических проблем культурного развития и учёта природы, глубины и степени каждого отдельно взятого кризиса. Так, является очевидным тот факт, что проблемы организационного развития в странах, страдающих от банкротства финансовой системы (например, Аргентина), будут отличаться от проблем в странах, переживающих этнические конфликты. Именно поэтому данная модель и программа поддержки организационного развития учреждений культуры заложат прочный фундамент для принятия адекватных решений в микросредах, где каждый эксперт или команда единомышленников будут иметь возможность развить свой собственный подход к решению проблем или модифицировать предлагаемый.

## **ГЛАВА ВТОРАЯ**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В СИТУАЦИИ КРИЗИСА**

Толчком к изменениям в управлении сферой культуры и искусства, функционирующей в условиях кризиса, должно стать организационное развитие соответствующих учреждений и организаций и создание потенциала для такого развития. До настоящего времени попытки различных институтов оказать помощь в этом процессе были лишь успешны отчасти вследствие их несистематичности. Только применение широкого подхода, использование тщательно разработанных программ и объединение разнообразных учреждений и организаций, представляющих соответствующие уровни власти, помогают максимально эффективно трансформировать организационную структуру учреждений и организаций культуры. Кроме того, представляется крайне важным определить формы передачи знаний, которая осуществляется как в рамках обычных систем образования, так и вне их. Особую роль в данном случае имеет так называемое продолженное образование, или образование для взрослых.

Глава 2 данной книги предлагает аргументы в пользу разработки комплексных программ и предоставляет читателю практические рекомендации по проведению организационных преобразований и реализации подобного рода программ.

Понятие «программа», которое используется в этой главе, означает определённое число комплексных проектов, направленных на организационное преобразование и создание потенциала учреждений и организаций различных

отраслей культуры, работающих в разнообразных социальных сообществах. Ключевой проблемой управления культурой и искусством является достижение баланса между преследованием сугубо эстетических целей (основная деятельность) и эффективной организационной работой.

Разработка программы требует следующих действий:

1. определение соответствующей теоретико-методологической основы для создания адекватной системы профессионального образования и развития;
2. выработка концепции, содержания и структуры программы;
3. определение способов и форм реализации программы.

Данные программы имеют огромное значение для установления методологического подхода и создания системы процедур, которые могут быть приняты и использованы целыми поколениями в качестве стандарта при передаче и сохранении имеющихся знаний и ноу-хау. Такие программы предлагают новые знания и приёмы работы, отвечающие местным потребностям и позволяющие экспертам и консультантам адаптировать их в сложных и постоянно меняющихся условиях.

### **Цели и приоритеты**

Главной целью программ является укрепление организаций культуры, что позволило бы добиться наилучших результатов в достижении поставленной ими задачи культурного или художественного характера, а также достижения устойчивости и возможности участия в развитии местного сообщества, внося тем самым свой вклад в развитие культурной политики и открытого общества. Можно назвать и множество более частных целей.

Для реализации комплексных программ необходимо соблюдение следующие особые требования:

- повышение потенциала организаций и отдельных индивидов, заключающееся в предоставлении им права определения и решения проблем, возникающих как в их собственных организациях, так и во всем секторе культуры в целом;
- оказание помощи организациям посредством осуществления стратегического планирования с целью обеспечения их устойчивости, жизнеспособности и функционирования не только в масштабе местных/региональных сообществ, но и в более широком масштабе с целью создания условий для длительного и устойчивого организационного развития;
- учреждение горизонтальных связей между представителями различных секторов народного хозяйства, которые принимают участие в осуществлении культурной политики.
- постановка амбициозных задач и повышение конкурентоспособности сектора культуры, развитие духа предпринимательства и создания условий для повышения общей значимости культуры.

Необходимо, однако, чтобы все программы ставили ряд целей и задач, важных для местного/регионального сообщества, таким образом, чтобы они могли бы дополнять общие задачи по развитию культуры в каждой отдельной стране. Приведём несколько примеров:

- создание потенциала организаций культуры в пределах основной области их художественной и культурной деятельности и повышение их уровня во всех аспектах такой деятельности;
- формализация и кодификация знаний и навыков, приобретенных самими организациями, с целью достижения более высокого уровня устойчивости и распространения такого знания среди местного сообщества;
- придание особого внимания разъяснению важности перемен на рынке культуры и предоставления услуг, отвечающих потребностям населения, на что должны быть направлены специальные программы;
- распространение местного опыта работы и выдвижение местных инициатив с целью облегчения интеграции в вышеупомянутые процессы соответствующих организаций культуры;
- углубление понимания важности культурного разнообразия; поддержка, запуск и реализации межкультурных проектов.

Эти цели не могут быть полностью определены заранее, потому что они должны быть связаны с определенными национальными или более широкими региональными проблемами. Так, в случае с Хорватией и Сербией цель состояла в том, чтобы поднять саму идею стратегического планирования на более высокий культурно-политический уровень. Впоследствии стало очевидно, что стратегическое планирование может быть эффективно только при условии, что оно является частью системы, способа мышления и проводимой властью политики в сфере культуры, государственном секторе, частном секторе и секторе неправительственных организаций. В других странах (например, Армении, Азербайджане или Грузии) это был бы скорее вопрос межкультурной коммуникации, посредничества и диалога. В другой группе стран (латиноамериканские страны, Африка и Монголия, например) акцент должен быть сделан на применение адекватных механизмов преодоления негативных последствий экономического спада. В странах южного Средиземноморья основное внимание должно быть уделено объединению региональных (средиземноморских) схем сотрудничества и распространению идей партнёрства и организации сетей.

### **Стадии по разработке и осуществлению программ**

Так как теория непрерывного профессионального развития не обращает достаточного внимания на комплексные программы развития, которые затрагивают как отдельных индивидуумов, так и учреждения, мы сочли полезным более детально определить цели, выделить задачи и задать временные рамки проведения мероприятий. Комплексная программа может быть разделена на девять стадий. Прежде всего должна быть определена исходная идея и общий дизайн программы. Во-вторых, должна быть адекватно оценена ситуация в регионе, где будет реализовываться программа. Третья стадия включает разработку стратегического плана, который будет осуществлен на четвертой стадии. На пятой стадии проводится промежуточная оценка хода реализации комплексной программы, за которой следует оказание дополнительной образовательной поддержки на шестой стадии. На седьмой стадии анализируется разработка стратегического плана, который затем будет представлен публично на восьмой стадии. Последняя, девятая стадия - завершение программы и выполнение заключительной оценки.

### **Первая стадия: исходная идея и общий дизайн программы.**

На этой стадии должны быть определены:

1. ключевые участники и их роли в программе (чёткое разделение сфер ответственности, определение стиля управления и общего руководства программой). Необходимо уяснить роль следующих участников:

- заказчик программы (Министерство культуры, город, муниципалитет);
- финансирующая организация (заказчик, иностранный или национальный фонд);
- орган или организация, которая будет непосредственно выполнять программу (образовательное учреждение, неправительственная организация, команда экспертов);
- автор/директор программы и его команда (включая наблюдателей и лиц, осуществляющих общее руководство);
- непосредственные участники программы (учреждения и организации, определенные группы, лица, представляющие интересы корпораций или личные интересы);

2. теоретические и методологические рамки, определяющие ключевые элементы программы<sup>12</sup>.

Фундаментальное различие между общим управлением и управлением организациями искусства заключается в том, что в процессе планирования программы, так же как в процессе оценки её эффективности, основной акцент должен быть сделан на *эстетический и аксиологический анализ*, который исследует и определяет основные художественные достижения организации или рассматриваемого учреждения культуры. Теоретическая база анализа была составлена с опорой на положениях теории менеджмента, менеджмента организации, социологии культуры и культурной политики, а также экономики культуры. Методологическая структура основана на теории непрерывного обучения и профессионального развития, использовании методов активного обучения, в особенности, обучения через исследование, обучения через проекты и через проблемное обучение. Подобный тип обучения подразумевает разнообразие форм, среди которых, как показывает практика, самыми эффективными являются семинары, обучающие сессии, лекции, симпозиумы, консультации, презентации, дистантное обучение, дебаты, мозговой штурм, деловые игры, моделирование ситуации, программы мобильности, изучение лучшего опыта, интервью и т.д. Таким образом, непрерывное профессиональное развитие основывается, по существу, на том, что мы называем **многофункциональным обучением операционного типа**, при котором различные формы и комбинация методов позволяют проанализировать проблему и решить её в ходе использования активных методов обучения (например, проведения дебатов, симпозиумов или моделирующих игр). Таким образом, данная форма обучения (MfLOT) делает главный упор на обучение группы и обучение в процессе деятельности в качестве доминирующих форм образовательного процесса;

3. содержание и ключевые методологические формы выполнения программы (стадии реализации проектов, отношения между национальными и региональными программами обучения, способы выполнения поставленных задач, методы и параметров оценки эффективности программы в целом и ее

---

<sup>12</sup> Этот пункт будет подробно рассмотрен в отдельной части Главы 2, посвященной методам разработки и реализации инструментов программы.

отдельных стадий). Всё это основывается на теоретических и методологических положениях, описанных выше.

Изначально задача состоит в том, чтобы определить образовательные потребности в их отношении к индивидуальной оценке сектора культуры. Под содержанием программы понимаются ключевые темы, формы обучения, соответствующие заявленным темам, расписание занятий групп (семинары, обучающие сессии), мониторинг индивидуальных результатов обучения и продвижения группы в целом (осуществление контроля и консультаций), а также методы и параметры оценки эффективности программы в целом и ее отдельных частей. Выбор комбинации методов и форм будет зависеть от целей и основных тем обучения, профессионального профиля обучающихся, доступных ресурсов и, на стадии заключительного анализа, от знания и опыта, накопленных как в регионе, так и за его пределами (привлечение лекторов, преподавателей, наблюдателей, консультантов и т.д.). Выбранная комбинация методов и форм будут иметь эффект обратной связи при выборе места и времени реализации программы, а также определении ее технических параметров и оптимального числа участников.

Одновременно определяются общие параметры и критерии оценки программы с целью формулировки ожидаемых результатов для участников программы (бенчмаркинг). Выбор участников программы осуществляется на основе содержания программы и критериев её оценки. Общими критериями отбора участников могут быть хорошая организация работы учреждения культуры, критичность по отношению к собственной работе, способность повысить эффективность работы, готовность работать на принципах партнёрства, открытость к диалогу, вклад в развитие демократических и плюралистических ценностей, децентрализация деятельности, открытость к региональному и международному сотрудничеству. В зависимости от определенных локальных целей каждое общество может определить дополнительные параметры для отбора участников программы;

4. процедурные механизмы (координация принятия решения), и упорядочение потоков информации и организации логистики.

В кризисных условиях могут возникнуть самые различные представления относительно ключевых вопросов содержания, структуры и целей программы. Тем не менее, желательно договориться о том, когда и как будут приниматься решения в случае необходимости серьезного изменения или отклонения от первоначального варианта программы, независимо от того, были ли такие изменения вызваны решением директора программы, заказчиком программы или её бенефициарием. Ясно, что модель *адаптивного управления качеством*, который рекомендуется учреждениям и организациям культуры, должен применяться также и к управлению образовательными программами организационного развития. В этом смысле разработчики программы могут пользоваться определённой свободой в ходе реализации программы, вносить необходимые изменения в соответствии с изменениями в окружающей политической и социальной среде, а также предлагать изменения, вызванные непосредственно самим ходом выполнения программы. Это является отличительной особенностью управления в условиях кризиса: план программы менее жестко фиксирован по сравнению с аналогичными программами, разработанными для реализации в условиях стабильности, хотя, тем не менее, определяющие процедуры и механизмы принятия решений в кризисных ситуациях более детальны и точны в формулировках.

Для снижения напряжённости важно, чтобы все стороны были вовлечены в процесс принятия решений, который должен основываться на так называемом меритократическом принципе, т. е. на мнении и знаниях экспертов.

Информационные и логистические потоки должны также быть заранее спланированы. Вся логистика (т.е. проживание, проезд, питание, перевод, культурная программа) должна быть хорошо продумана, так как отсутствие хорошо проработанных логистических действий может негативно сказаться на настроении участников и, в конечном итоге, на общем результате и эффективности программы.

### **Вторая стадия: практическая реализация программы: самооценка и организационная диагностика.**

Цель данной стадии состоит в оценке сложившейся ситуации. Все организации и учреждения проходят тройной процесс анализа, который выполняется их менеджерами и руководством и включает самооценку, стратегический анализ окружающей политической, экономической и социальной среды и определение положения учреждения культуры в этой окружающей среде.

Для выполнения такого тройного анализа - самооценки, стратегического анализа и определения положения организации культуры во внешней среде, автор программы и команда лидеров должны принять решение, какой метод будет применён и почему, а также - существует ли необходимость адаптации методов к определенному контексту.

Предпочтительная форма обучения на этой стадии - проведение семинаров, так как в ходе проведения семинаров используется ряд взаимодополняющих образовательных подходов (проведение лекций, творческих мастерских, открытых дебатов), которые являются наиболее подходящими для успешного достижения поставленной задачи. Сама работа должна быть разделена на три этапа, первый из которых – это детальное разъяснение и осознание выбранных методов самооценки (что лучше всего достигается в форме лекции). За этим следует проведение мастерской, во время которой на практике демонстрируется использование выбранных методов. На третьем этапе проводится открытое обсуждение, которое даёт прекрасную возможность исследовать определенные ранее основные проблемы и организационные трудности. Результат – точная диагностика достижений и идентификация ключевых проблем функционирования каждого отдельного учреждения и организации культуры (**проблемное обучение**).

По окончании семинара учреждения и организации культуры продолжают работать над выполнением поставленной задачи, проводя ещё более детальный анализ и дальнейшее обучение (исследование истории организации, интервью с руководством организации и т.д.). На этом этапе на основании анализа результатов исследований проверяются основные полученные данные и правильность принятых решений (**обучение через исследование**). В свете своей потенциальной сложности, данная задача обычно выполняется совместно с руководством проекта. Основной эффект - большая мотивация для дальнейшей работы и вера в правильность всего процесса преобразования и его важности для данной организации культуры. Таким образом, данная стадия завершается определением сильных и слабых сторон организации культуры, а также ее места в системе культуры. На этой стадии идентифицируются возможные приоритеты

для будущего организационного развития, после чего руководители программы могут определять дальнейшие образовательные потребности и планировать новые формы обучения.

**Третья стадия: подготовка стратегического плана как ключевого компонента организационного развития (проектное обучение).**

Именно на данном этапе общие цели программы принимают свою полную и заключительную концептуальную форму и становятся готовыми к выполнению. Необходимо определить методологию работы над стратегическим планированием и адаптировать ее в соответствии с имеющимися проблемами и причинами кризиса, а также в соответствии с результатами работы, осуществленной на предыдущей стадии. Важно выработать индивидуальные параметры и критерии оценки эффективности всей программы и успешности реализации разработанных стратегических планов.

Цель, таким образом, состоит в том, чтобы построить устойчивую концептуальную структуру, определяющую только ключевые элементы стратегического плана в форме итоговой таблицы и предоставляющую организации культуры полную свободу в получении и дескриптивном объяснении аналитических данных. Для этого мы используем «стратегические таблицы» (см. Главу 4), предназначенные исключительно для определения дальнейшего направления работы и стимулирующие четкое видение перспектив развития программы, её основных понятий и содержания.

Данная стадия выполнения программы начинается с проведения вводных семинаров по стратегическому планированию, за которыми следует индивидуальная работа с учреждениями и организациями культуры (проведение консультаций) и завершение работы над окончательным вариантом предложенных стратегических планов.

Заключительный этап состоит в принятии или верификации каждого стратегического плана. Эта работа должна выполняться соответствующими подразделениями в учреждениях и организациях культуры (т.е. руководством организации или учреждения). При наличии заказчика или органа внешнего финансирования авторы программы и ее руководство, вероятно, должны будут предоставить им оценку разработанных стратегических планов и их выполнимости.

**Четвертая стадия: выполнение стратегических планов.**

Цель данного этапа состоит в создании условий эффективного выполнения стратегических планов. Организации и учреждения культуры должны иметь достаточно времени (по крайней мере, шесть месяцев) для осуществления ключевых элементов стратегического плана. В течение этого периода авторы и руководство программы ограничиваются лишь контролем хода реализации плана и предоставлением отдельных консультаций по просьбе организации культуры.

**Пятая стадия: промежуточная оценка проекта и дальнейшее развитие образовательных компонентов программы.**

Главная цель данного этапа - выполнение общей промежуточной оценки достижений в организационном развитии учреждения культуры, которые

произошли в соответствии с разработанным стратегическим планом. Оценка обычно выполняется в конце первого года реализации программы.

Проводится оценка не только уровня выполнения стратегического плана, но также и успеха программы в целом, с точки зрения общих и специфических параметров, изначально определенных программой. При этом должны также применяться дополнительные критерии и индикаторы успеха: те критерии, которые учреждение культуры или рассматриваемая организация определили в рамках стратегического плана для оценки его эффективности.

В ходе оценки также определяются недостатки, которые могут быть исправлены дальнейшими образовательными действиями. Обычно именно на данном этапе происходит разработка долгосрочных образовательных планов для программы в целом, для каждой организации или учреждения культуры в отдельности, а также для отдельных лиц. План должен предусматривать разнообразие форм обучения - от программ мобильности до проведения ряда семинаров, посвященных определенным актуальным проблемам.

Если организация сама заинтересована в своём развитии, то полезно запланировать проведение специального семинара в ходе общего этапа оценки. Таким образом, помимо получения компетентного мнения независимого внешнего оценщика и руководства программы, каждая организация или учреждение культуры должны будут самостоятельно дать краткую оценку своего уровня достижений (для каждой таблицы и каждого параметра), выдвигая на первый план те области, в которых достижения являются наиболее заметными и социально значимыми (развитие понятия **институционального превосходства**). Заключительная оценка осуществляется посредством диалога между учреждением или организацией культуры и внешними оценщиками и руководством программы, что послужит шагом к формулированию дополнительного образовательного плана.

**Шестая стадия: развитие через образование (реализация дополнительных видов деятельности).**

Предыдущая стадия оценки непосредственно определяет цели следующей - шестой - стадии программы. Предыдущая стадия, стадия оценки, определила цели шестого этапа программы. Эти цели подразумевают осуществление дополнительных образовательных видов деятельности в различных областях с учетом потребностей данного учреждения культуры или неправительственной организации. Темы, представляющие интерес для региональных учреждений и неправительственных организаций, обычно подбираются таким образом, чтобы полностью использовать образовательный потенциал программы (а также способствовать организации сетей и партнёрств и даже выработке совместных платформ деятельности).

Поскольку учреждения культуры и неправительственные организации обладают различным уровнем знаний, полученных из отличающихся друг от друга внешних сред, а также имеют различный профиль деятельности и разных потребителей своих услуг, то и их образовательные потребности чрезвычайно индивидуальны. Если программы разрабатываются для использования на широком региональном и международном уровнях, то возникает серьёзная проблема, так как участвующие в программе организации культуры работают в рамках различной культурной политики.

Условия кризиса часто приводят к изменениям в штатном составе организации, делая инвестиции неправительственной организации в обучение нерентабельными. Этот пробел часто заполняется образовательными программами, финансируемыми органами государственной власти или иностранными донорами. Когда активисты неправительственной организации, обладающие специальными знаниями, уходят из организации, это учреждение культуры вынуждено принимать срочные меры для их замены - привлекать специалистов на неполный рабочий день, организовывать ускоренные программы обучения для недавно принятых на работу сотрудников и т.д. Потребности в дополнительном образовании, помимо организации семинаров, могут быть удовлетворены путём организации стажировок сотрудников неправительственной организации в других учреждениях культуры в своей стране или за рубежом, где они также могут принять участие в различных образовательных программах. Преимущество региональных программ обучения состоит в том, что руководители образовательных программ хорошо осведомлены о потребностях учреждений и организаций культуры, а также о тех обстоятельствах, в которых они работают.

**Седьмая стадия: критический анализ выполнения стратегического плана и достигнутого уровня организационного превосходства.**

Цель данного этапа состоит в определении организационного уровня, достигнутого учреждением культуры или неправительственной организацией, и уровня их компетентности в основной области деятельности. Вторая задача состоит в функциональной верификации успеха выполнения стратегического плана.

Возможные проблемы на данном этапе главным образом возникают из-за разнообразных интерпретаций значения стратегического плана. Понимание стратегического плана как набора ригидных правил и задач, которые должны быть полностью выполнены, независимо от изменений во внешней среде, неизбежно приводит к затяжному организационному кризису. И наоборот, полное игнорирование стратегического плана из-за изменений во внешней ситуации, изменения положения учреждения или организации культуры вследствие принятия новых решений в области культурной политики, или, возможно, вследствие исключительного успеха уже предпринятых мер, может в свою очередь дестабилизировать организацию так, что даже малейшее изменение во внешней среде приведёт к ее распаду.

Справиться с подобными ситуациями может помочь критический анализ функций стратегического плана по отношению к произошедшим во внешней среде изменениям (например, радикальная перемена культурной политики) или новым амбициям со стороны самих учреждений и организаций культуры (например, возможное изменение целей организации после прохождения обучения или повышения профессиональной квалификации персонала), что, в конечном итоге, может привести к пересмотру и корректировке стратегического плана.

**Восьмая стадия: представление программной деятельности общественности.**

Цель данной стадии состоит в приобретении навыка внешней коммуникации, направленного на укрепление положения организации культуры

и подтверждения её статуса в культурном секторе. Самая сложная проблема для учреждений и организаций культуры на данном этапе состоит в определении методов, способных оказывать системные эффекты (в частности, на современные художественные тенденции, эстетику, профессиональные нормы, процесс принятия решений, изменение законодательства, финансирование, участие в культурной жизни, создание культурной инфраструктуры).

Наиболее часто достижение вышеуказанной цели становится возможным путём создания специальных платформ и культурных программ, определения ключевых фигур и институтов для культурного развития (т.е. отдельных лиц и организаций, формирующих общественное мнение, политических деятелей, СМИ, других учреждений, играющих важную роль в осуществлении культурной политики). Необходимо также выработать определенные стратегические методы работы, которые могут использоваться индивидуально, по одному, по отношению к каждому из вышеперечисленных институтов культурного развития или же быть применёнными комплексно. Подобный подход позволяет достичь чётких и ясных конечных целей культурной политики.

#### **Девятая стадия: завершение программы и заключительная оценка.**

Цель данного этапа состоит в подведении окончательных результатов работы программы, как через осуществление индивидуальной оценки эффективности деятельности организации культуры, так и через осуществление сравнительного анализа результатов деятельности организаций культуры в отдельных регионах или в отдельных проблемных областях. На данном этапе может быть выдвинуто предложение о продолжении программы. Данное предложение формулируется на основании результатов функциональной/стратегической оценки. Так, если подобная оценка показывает, что учреждение культуры достигло высокого уровня профессиональной компетентности, то можно вести речь о разработке новой региональной программы, ключевым агентом которой станет вышеупомянутое учреждение культуры, тем самым осуществляя передачу знаний и способствуя созданию сети организации и развитию партнёрских отношений в области культуры.

Заключительная оценка эффективности программы осуществляется директором программы и независимым экспертом. Затем заказчику или финансирующей организации представляется отчёт для рассмотрения и одобрения.

Основная проблема, возникающая со всеми долгосрочными проектами и программами, - это так называемая «усталость» программы, т.е. неадекватная мотивация для активизации стратегического планирования и разработки логистических действий в целях дальнейшего организационного развития. Такой эффект может быть воспринят как отклонение от первичной функции, а именно - осуществления программной деятельности в сфере искусства.

С точки зрения авторов и руководства программы, основной вопрос заключается в том, как обобщить методы и опыт, накопленный в ходе программы, таким образом, чтобы они представляли полный и логично составленный «пакет» передаваемого знания. Иными словами, речь идёт о кодификации результатов программы, имея целью их использование в других культурных средах, организациях и учреждениях.

Этот вопрос, однако, может и не возникнуть: если программа оказалась очень успешна, то видимые результаты привлекут других потенциальных заказчиков подобного рода услуг (отдельных лиц, организации или органы власти), которые будут заинтересованы в разработке новых программ, основанных на предыдущем опыте. На фоне проявленных профессиональных качеств и достигнутых результатов разработчики программы, её руководство, а также ее отдельные участники, учреждения или неправительственные организации будут восприниматься в качестве основных агентов будущих программ, нацеленных на дальнейшее преобразование сферы культуры.

### **Методы разработки и реализации механизмов организационного развития**

Процессы, описанные выше, требуют комплексного подхода и осуществления работы команды на трёх уровнях - на уровне программы, на уровне каждого индивидуального учреждения или организации и на уровне собственно сферы культуры в данном сообществе. Необходимо, чтобы данные инструменты играли определяющую роль в составлении программы организационного развития и повышения потенциала организаций и учреждений культуры на всех трех уровнях. Кроме того, разработка этих инструментов всегда предшествует определенным образовательным действиям и процессам, а также - применению определенных форм коммуникации для развития сотрудничества между участниками программы.

Каждый инструмент должен отвечать следующим четырем требованиям:

- профессиональная целесообразность;
- сопоставимость (гарантирующая качественные сравнения по определенным параметрам, даже в том случае, когда учреждения или неправительственные организации представляют различные области культуры, как это зачастую и происходит);
- выполнимость в кризисной ситуации;
- пригодность для выполнения эффективной оценки (с включёнными параметрами, которые служат средством оценки изменений и достижений в определенных аспектах развития учреждений и неправительственных организаций).

Весь процесс разработки и применения каждого индивидуального инструмента показан в Таблице 3 (на примере разработки инструментов для стратегического планирования в форме «стратегической таблицы»).

Таблица 3: Метод разработки инструментов организационного развития и их применения (пример: стратегические таблицы)

Задача программы	Метод реализации	Цель
Первоначальный вариант инструмента (стратегическая таблица)	Встреча автора программы и руководителей программы	Определение общей концепции
Обсуждение в форме диалога и представление разработанного инструмента организациям культуры	Обучающие семинары/ мастерские, которые проводятся совместно с неправительственными организациями и учреждениями	Передача знаний и проверка применимости и выполнимости инструмента

	культуры	
Применение инструмента Ожидаемый результат - стратегический план	Командная работа в организации или учреждении  Консультации – прямые контакты между руководством программы и командой сотрудников организации	Помощь в интерпретации инструментов и их применении
Оценка результата	Внешняя оценка, руководство программы, приглашение независимого эксперта; привлечение всей команды сотрудников для выполнения более важных задач	Контроль результатов и совершенствование руководства программой и руководства организацией
Корректировка ожидаемого результата	Ограниченное количество участников команды организации, проведение консультаций с руководителями программы	Координация принятия окончательной формулировки желаемого результата, которая облегчит выполнение программы и её региональную совместимость
Выполнение	Использование стратегического плана затрагивает каждодневную работу всей организации в целом	Эффективное функционирование организации, гарантирующее качественные изменения в организационном развитии и достижение устойчивости на протяжении длительного времени; совершенствование профессиональных качеств в процессе функционирования организации (согласно модели адаптивного управления качеством)
Мониторинг и контроль выполнения	Посещения организации, изучение ее программы, посещение важных мероприятий и встреч; понимание роли СМИ, значения мнения профессиональной публики (наблюдение, интервью, анализ СМИ, групповые дискуссии и т.д.)	Глубокое изучение важнейших проблем и поворотных моментов в развитии организации, возможность немедленного вмешательства и внесение изменений в неэффективные элементы программы, сдерживающие ее развитие и работу. Возможный пересмотр стратегических целей плана и методов реализации программы
Оценка результатов	Самооценка результатов учреждением или организацией культуры; оценка, выполненная руководством программы или командой программы; внешняя оценка	Понимание достигнутого качества организационного развития и потенциала непосредственно самой организацией; общее функционирование, качественные и ключевые

Создание инструментов организационного развития и их применение представляет собой ключевой фактор – тот элемент, который определяет все другие аспекты выполнения программы. В последующих главах более подробно будут рассмотрены различные стадии разработки, применения и оценки (мониторинга и контроля) эффективности инструментов организационного развития, которые были уже представлены выше.

Главный критерий оценки качества предложенной программы - **применимость** разрабатываемого подхода. Это означает, что предлагаемые знания и методы должны быть в первую очередь применимы непосредственно к местному контексту, вместо того, чтобы только быть уместными исключительно по отношению к общему, международному контексту. Такая трактовка, возможно, приведет к появлению недостаточно структурированных программ, которые - в западноевропейском контексте - были бы восприняты как некий признак неадекватной профессиональной компетентности инициаторов программы. В кризисной ситуации, однако, это – единственное возможное решение. Подобная не жестко структурированная программа всегда оставляет место для постоянно происходящих изменений и адаптации к требованиям локальных сред. Успех этого типа программы зависит от участия очень сильных организаций культуры - лидеров в своих областях. Другие же теоретические принципы и понятия учитываются исключительно в том смысле, что организации культуры, планирующие участие в программах подобного рода, имеют достаточный потенциал для организационного развития в соответствии с предъявляемыми требованиями. Именно поэтому образовательная составляющая проекта не может быть в большинстве случаев разработана заранее на весь период программы. Возникает необходимость заново оценивать образовательные потребности на каждой стадии реализации программы, принимая во внимание достигнутые результаты.

### **Развитие программы как процесс навигации**

Окончательная цель применения всех методов в программе – «поддержка здорового функционирования» учреждений и организаций культуры, а не просто «временное заживление раны» или «симптоматическое лечение». Акцент делается на идентификацию потенциала развития, который позволяет организациям принять профилактические меры и избежать проблем, которые могли бы иначе привести к кризису. Роль руководителя программы является, прежде всего, «навигационной»: он или она призваны предоставить организациям и учреждениям культуры соответствующие инструменты, позволяющие в шторм достичь спокойной гавани. Продолжая развивать данную метафору, можно представить себе, что учреждение или организация культуры – это корабль. Мы попробовали определить необходимый набор инструментов, позволяющий каждому судну следовать безопасным и надёжным курсом. Эти инструменты хорошо опробованы, а их ценность была подтверждена опытом многочисленных образовательных программ. Мы надеемся, что и другие организации и учреждения культуры будут следовать безопасным курсом и успешно достигнут порт назначения. Нельзя забывать, однако, что главная причина бури - ветер, который дует с разной силой и имеет разное направление!

Рекомендуемое навигационное оборудование для программы:	
<b>компас</b>	методы анализа среды и выполнения самооценки
<b>парус</b>	методы использования и развития ключевых ресурсов согласно модели адаптивного управления качеством
<b>штурвал</b>	методы стратегического планирования
<b>якорь</b>	методы понимания культурной политики и соотнесения с ней

### ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Интерес к организационному развитию как отдельной теме менеджмента в сфере культуры и искусства значительно повысился за последние двадцать лет. Однако, этот интерес не сопровождался соответствующими изменениями в подходах и стратегиях образовательной и культурной политики. Возрастающие требования к организациям культуры, освещенные в Главе 1, касаются, прежде всего, повышения их оперативной эффективности и улучшения экономических показателей деятельности, а также повышения эффективности в улучшении социальных – а чаще всего социально-политических – условий функционирования.

#### Организационное развитие как процесс

Организационное развитие представляет собой процесс, включающий в себя выработку и реализацию комплексных образовательных стратегий, направленных на повышение способности организации или учреждения успешно функционировать в определенный период времени, приспособившись к изменениям и генерируя их в случае необходимости. Данный процесс неразрывно связан с теми условиями, в которых организация продолжает учиться и наращивать свой **потенциал** во всех сферах деятельности и методах управления. Реализуя свой **стратегический план**, она развивает способность к критическому мышлению, что означает ее становление как **«центра передового опыта»** (как в содержательном, так и организационном плане), способного приспособившись к любым – ожидаемым и неожиданным – изменениям среды.

Следующая формула отражает сказанное выше:

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left; width: 45%;"> <p>развитие потенциала X стратегическое планирование</p> <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> <p>выбор стратегий X реализация и оценка</p> </div> <div style="text-align: center; width: 10%;"> <p>=</p> </div> <div style="text-align: right; width: 45%;"> <p>организационное развитие</p> </div> </div>
---

Вполне очевидно, что в приведенной формуле развитие организации рассматривается в очень узком смысле, но мы принимаем данную формулу, поскольку она

- сводится к основным, наиболее существенным элементам и, следовательно, поддается проверке;

- предполагает ясные и конкретные инструменты развития;
- предполагает четкие и точные критерии и параметры оценки;
- дает сотрудникам организации чувство контроля над процессом ее развития, т.к. основные механизмы развития находятся в их руках;
- с методологической точки зрения, отражает все элементы процесса развития в необходимой взаимосвязи.

Может показаться, что тот оптимизм, который порождает формула, является преувеличенным и, возможно, необоснованным, но ее соблюдение в ходе организационного развития приводит учреждение культуры к достижению творческого совершенства. Этот результат, однако, возможен только лишь при наличии высокого качества содержательной деятельности и устойчивой организационной базы, необходимых для стимулирования такого развития, ведущего к стратегически инновационным решениям, которые, в свою очередь, основываются на ценностях организации, эстетических нормах и бизнес-культуре.

### **Развитие потенциала: определение понятия и область применения**

Понятие «развитие потенциала» означает способность организации работать над своей трансформацией в соответствии со своей миссией и видением будущего, целями и приоритетами развития. Данное понятие также включает в себя способность организации корректировать свою миссию, цели и приоритеты в зависимости от требований самоустойчивости и потребностей соответствующего внешнего окружения. Многие организации располагают большим багажом знаний и навыков, обеспечивающих выполнение их непосредственных миссий и содержательных задач, но при этом у этих организаций может не быть внутренней способности предпринимать последовательные усилия по реструктурированию и совершенствованию организационной структуры. Для восполнения этого пробела был разработан специальный метод в преподавании менеджмента, а также накоплены непосредственные знания, определяемые термином «развитие потенциала».

Термин «развитие потенциала» является относительно новым в теории и практике менеджмента. В постсоциалистической Европе он относился к развитию институтов государственного управления и гражданского общества, т.е. некоммерческим секторам. Возникает вопрос: что способствовало интересу – главным образом, со стороны донорских организаций – к разработке и реализации программ развития потенциала? В теории либеральной экономики воспринимается как должное тот факт, что частный сектор будет развиваться лучше всего при условии, что он полагается на свои собственные механизмы (и законы рынка). В то же время необходимо признать, что в переходных странах аппарат государственного управления представлял собой смешение административных работников «старого» и «нового» типа (последние в большинстве своем были профессионально некомпетентны). Ни одна из этих групп не способствовала развитию общественного доверия, напротив, они зачастую подозревались в коррупции, отсутствии организованности и неэффективности. Такое положение дел объясняет широко распространенное мнение о том, что ключом к быстрым переходным реформам должно стать развитие потенциала государственного управления.

Развитие потенциала подразумевает процесс обучения и инвестирования в человеческие ресурсы, что должно стимулировать персонал организации к развитию способностей критического осмысления себя и своей роли в организации (*индивидуальный и командный самоанализ*), критического анализа своей организации (*самооценка и организационная диагностика*) и анализа изменений во внешней среде и внутри самой организации (*стратегический анализ внешней среды, SWOT-анализ*), в результате чего сотрудники становятся способными обеспечивать постоянное развитие организации (через *разработку и использование механизмов организационного развития*, таких как *стратегическое планирование*) и *ее текущее позиционирование во внешней среде*.

### **Государственный и некоммерческий сектор**

В странах Юго-Восточной Европы международные организации и агентства развития предпочитали работать с небольшими неправительственными организациями, поскольку, во-первых, их структура была менее сложной и более открытой к применению опыта по развитию потенциала, и, во-вторых, на их примере было проще достигнуть заметных положительных результатов за короткий промежуток времени. Опасность такого подхода носит двойственный характер: увеличение организационной пропасти между государственным (т. е. правительственным) и некоммерческим секторами и переход наиболее способных кадров, занимающих ключевые позиции, из государственного в некоммерческий сектор. Данная опасность хорошо осознается, и поэтому особое внимание уделяется выработке сбалансированного подхода к развитию как государственного, так и некоммерческого секторов. Методы, используемые в государственном секторе, нацелены на достижение организационных трансформаций и реструктурирование существующих моделей управления, а в гражданском обществе те же самые методы применяются для развития *обучающихся организаций*.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> См. Главу 5.

## Модели институционального поведения

В 90-ых годах были разработаны различные модели институционального поведения, которые часто сосуществуют на практике и каждая из которых оказывается наиболее эффективной в какой-то определенной области, стране или даже регионе. Ниже приводится аналитическая схема (Таблица 4), в которой данные модели представлены наряду с основными факторами, способствующими развитию потенциала, стратегическому и организационному развитию организации.

Таблица 4: Возможные парадигмы институционального поведения

Старая модель	Переходная модель	Новая модель	Модель в ситуации кризиса
1	2	3	4
Институциональная логика	Организационная логика	Проектная логика	Логика ключевого фактора (институт, проект, организация)
Институциональное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое и проектное планирование	Стратегически-функциональное планирование с учетом ключевого фактора
Краткосрочное планирование (понимание института как неизменной во времени константы)	Долгосрочное цикличное планирование	Долгосрочное, гибкое, проактивное (по отношению ко внешней среде) планирование	Долгосрочное адаптивное (реактивное и проактивное) планирование
Одна основная модель институционального поведения (например, зависимость от государственных властей и бюджетного финансирования)	Множество иерархически выстроенных стратегий	Несколько многовариантных стратегий (например, диверсификация финансирования в зависимости от диверсификации программ и методов их реализации)	Множество стратегий в условиях сосуществования нескольких сценариев развития, регулярно корректируемых
Деятельность в рамках одного сектора	Деятельность в рамках одного сектора как доминирующая форма функционирования, сопровождаемая развитием партнерств на межсекторной основе	Горизонтальные (т.е. достаточно узкие) области действия в культуре и искусстве, науке и образовании, туризме, здравоохранении и т.д. и вертикальная межсекторная деятельность (государственный, частный, гражданский сектор)	Межсекторная деятельность, отвечающая потребностям внешней среды и основанная на внутренних ресурсах и возможностях развития организации/учреждения
1	2	3	4

Чувство институциональной незаменимости (навсегда заданная миссия – например, национальный музей ...)	Видение стабильного внутреннего организационного успеха	Видение успеха как вклада в общее социальное развитие	Устойчивость и попытка выработать видение успеха, который поможет стабилизировать и улучшить жизнь местного сообщества
Ежегодный финансовый контроль содержательной деятельности	Полная прозрачность процедур (организационных, содержательных, финансовых)	Модель ответственности перед обществом	Разработка изменяемых интерактивных механизмов управления и контроля (включая процедурную прозрачность)
Профессиональные навыки и опыт, гарантированные дипломами и занимаемым положением в организации  Обучение как необходимое формальное условие для профессиональной карьеры - обычно организованное на национальном уровне	Высокий уровень профессионализма, подтвержденный общим успехом организации  Функциональное обучение, сводящееся, главным образом, к приобретению навыков, необходимых для стратегического и организационного развития: - организованное специальными агентствами по развитию и сотрудничеству и т.д.	Профессионализм, подтвержденный в узко обозначенных проблемных областях; способность понимать контекст развития  Продолженное обучение и приобретение теоретических, узко профессиональных знаний и навыков, необходимых в определенных сложных ситуациях - формальное и неформальное, организованное через многовариантные межсекторные методы обучения	Способность применять и адаптировать кодифицированное (формализованное) знание в конкретных условиях, подверженных быстрым изменениям (адаптивное управление качеством) Многофункциональное обучение операционного типа: - организованное самим учреждением в сотрудничестве с соответствующими национальными и зарубежными партнерами

### Развитие потенциала в странах с переходной экономикой

В стабильных условиях социального развития процесс развития потенциала носит институционализированный характер и осуществляется в соответствии с требованиями культурной политики. Эти требования обязывают каждую организацию посвящать определенное количество рабочих дней обучению. В качестве альтернативы некоторым организациям государственного сектора может быть поручено проводить такое обучение на профессиональной основе (например, организациям типа «АРСЕК» (ARSEC) в Лионе, Франция).

В странах с переходной экономикой такая задача выполняется международными организациями и агентствами. Местные организации культуры заинтересованы принять такую помощь, поскольку международные

организации и агентства располагают финансовыми средствами для образовательных целей.

Предполагается, что переходный период скоро закончится и наступит ситуация стабильности, и эти знания, однажды приобретенные, должны будут обеспечить надежную базу для функционирования организаций культуры в устойчивой социально-политической системе, в которой процесс развития потенциала станет частью официальной культурной политики.

В ситуации кризиса, однако, самое большее, что мы можем достигнуть, - это пробудить любознательность и заинтересованность в применении этой модели как ключевого инструмента внутренней стабилизации и развития организации, поскольку постоянно изменяющиеся внешние обстоятельства требуют новых знаний, более частой корректировки позиции организации во внешней среде и способности реагировать на перемены. Единственно правильным выходом из ситуации внешнего кризиса является развитие инициативности как неотъемлемого элемента общей организационной культуры, т. к. она представляет собой единственный способ достижения и дальнейшего поддержания эффективности и самоустойчивости.

Развитие потенциала представляет собой общую методологическую рамку, объединяющую все факторы, необходимые для преодоления кризисных обстоятельств, в которых приходится работать учреждениям и организациям культуры. Данный процесс требует, чтобы и персонал, и организация в целом начали принимать активное участие в освоении специальных знаний в процессе обучения. Таблица 5 представляет процесс развития потенциала на различных уровнях.

Таблица 5: Уровни и области реализации процесса развития потенциала

<b>Уровень индивида</b>	<b>Уровень организации</b>	<b>Уровень отношений с соответствующей внешней средой</b>	<b>Более широкий международный контекст</b>
Адаптированные к потребностям конкретного человека образовательные программы (специализация, обучение за границей: стажировки, семинары)	Достижение совершенства в художественном и программном планах и использование этого потенциала	Исследование и сравнительный анализ достижений других организаций и учреждений – профессиональная конкуренция и обучение через партнерство	Критерии и стандарты деятельности в данной области на национальном и международном уровнях
Знание организационных механизмов и инструментов: индивидуальная самооценка - посредством семинаров, программ мобильности	Диагностика организации (самооценка)	Культурное развитие гражданского общества (осознание ценности собственного сектора в культурном развитии)	Изучение опыта других организаций: партнерство, совместные проекты, европейские сети в области культуры

<p>Профессиональный тренинг по ряду узких направлений деятельности, например: методы исследований в области культуры, получение прибыли, фандрайзинг, спонсорство</p> <p>Формализация и передача знаний</p>	<p>Стратегический анализ внешнего окружения</p> <p>Методы стратегического планирования, мониторинг и оценка</p>	<p>Институциональная система культуры Образовательные организации в сфере культуры Функционирование системы масс-медиа</p> <p>Знание принципов и ключевых элементов культурной политики (например, активное участие); децентрализованные культурные инициативы; методы межсекторного сотрудничества (например, культурный туризм, предпринимательство в сфере культуры)</p>	<p>Знание транснациональных рынков и рынков культуры в частности; международные тенденции; международные механизмы и формы финансирования сферы культуры; общие правила международной системы донорства Тенденции в культурном развитии: - приватизация, - потребность в самофинансировании, - продолженное обучение ... Принятые на международном уровне принципы культурной политики: - культурное разнообразие, - включенность, - общественное участие, - прозрачность ...</p>
<p>Приобретение управленческих навыков (лидерство) Коммуникативные навыки</p>	<p>Управление человеческими ресурсами: - методы и технологии командной работы</p>	<p>Развитие межкультурных отношений и форм посредничества</p>	<p>Знание ключевых агентов и инструментов международного культурного сотрудничества (новое понимание отношений с партнерами на региональном и международном уровнях)</p>
<p>Маркетинг и функционирование на рынке культуры; управление информацией в сфере культуры</p>	<p>Эффективная деятельность на рынке культуры: диверсификация деятельности и работа с разной аудиторией</p>	<p>Лоббирование и связи с общественностью; знание механизмов сотрудничества на всех уровнях (законодательный, финансовый, т.д.)</p>	<p>Знание организационной культуры соответствующих учреждений в других странах (для возможного развития партнерства)</p>

### Процесс развития потенциала

Мы считаем, что процесс развития потенциала при кризисных обстоятельствах требует многофункционального обучения операционного типа (**обучение через деятельность**). Знания в определенной области должны

приобретаться через практику и изучение опыта других организаций культуры, а не через участие в теоретических семинарах или чтение специальной литературы. Необходимо обращаться к опыту и навыкам, приобретенным ключевыми фигурами в учреждении или неправительственной организации и оказавшимся полезными не только для конкретной организации, но и в более широком контексте.

### **Самооценка и организационная диагностика организаций и учреждений культуры**

Из всех доступных методов развития потенциала в кризисных условиях необходимо выбрать те, которые являются наиболее подходящими для каждой конкретной ситуации. В таком случае используемые методы оказываются наиболее эффективными, а применяемые инструменты позволяют выполнять ясный и точный анализ.

Таблица 6: Методы самооценки/диагностики и ожидаемый результат анализа

Методы	Результат анализа
1. Индивидуальный и командный самоанализ	Формула управленческих способностей
2. Генеалогическая диагностика организации	Хронологическая карта
3. Анализ организационной структуры и каналов коммуникации	Организационная схема
4. Анализ процесса принятия решений и делегирования полномочий	Матрица процесса принятия решений
5. Анализ информационных каналов внутри организации	Диаграмма информационных каналов (схема передачи информации)

Вышеперечисленные методы будут представлены далее на примерах конкретных организаций сферы культуры из Сербии и Черногории и из Хорватии. Авторы книги являются уроженцами этих стран и потому имеют опыт сотрудничества с данными организациями в рамках проектов по организационному развитию.

#### Индивидуальный и командный самоанализ: определение «формулы» управленческих способностей

Процесс самооценки и организационной диагностики учреждений начинается с самоанализа управленческих (организаторских) способностей основного персонала (ключевых фигур) и их отношений друг с другом.

Мы используем метод самоанализа, разработанный Ицхаком Адизесом. Признавая то, что ни один человек не может единолично исполнять все управленческие функции, Адизес подчеркивает важность команды управленцев, сформированной по принципу взаимодействия, что предотвращает

возникновение организации, полностью зависимой в течение продолжительного периода времени от одного харизматичного лидера<sup>14</sup>.

Следовательно, процесс критической саморефлексии и самооценки команды управленцев начинается с индивидуальной и взаимной оценки набора и распределения управленческих функций и нахождения подходящих «формул» для отдельных лидеров и для всей команды в целом.

Конечно, метод Адизеса представляет собой только одну из нескольких возможностей подобного анализа, но, поскольку он часто используется в некоммерческом секторе и делает акцент на способности к предпринимательству, которое мы используем в данном контексте как эквивалент креативности и инноваторству, то этот метод является чрезвычайно подходящим для управления культурой и искусством. Относительно малоизвестный в Западной Европе, он оказался очень распространенным в Юго-Восточной Европе. Примечательно, что его автор (хотя и американский гражданин) - не только уроженец этого региона (Македонии), но и вырос в стране, раздираемой конфликтами (в Израиле). Таким образом, он понимает и принимает неустойчивость внешней среды как особенность, требующую определенных знаний и навыков работы в подобных условиях.

Нужно начать с определения агентов (или признания их отсутствия), ответственных за четыре ключевые функции управления: производство (П), администрирование (А), предпринимательство (И) и интеграцию (И). Таким образом возможно диагностировать непосредственную способность организации к командной работе, а также стадию развития, на которой находится организация в данный момент времени.

Пример: Формула управленческих способностей

Организация «Конкордия» (Konkordia), г. Врсак, Сербия: модель харизматичного лидерства

«Конкордия» - неправительственная организация, созданная в 1994 г. во Врсаке с целью поддержки создания, продвижения и популяризации современных изобразительных искусств в области Банат провинции Воеводина, в Сербии.

В ходе семинара по индивидуальной самооценке управленческого потенциала «Конкордия» была признана представителем управленческой модели харизматичного лидерства. Следовательно, «формула» управленческих способностей организации оказалась той же самой, что и формула ее лидера. Данная формула может быть представлена следующим образом: П\_ПИ.<sup>15</sup>

Проблема:

Главная проблема с организаций подобного типа состоит в том, что такая организация идентифицирует себя с лидером, как в пределах себя самой, так и в отношениях с окружающим миром. Это может означать, что члены организации не знают или недопонимают миссию организации (воплощенную харизматичным лидером и часто определяемую им самим в зависимости от

---

<sup>14</sup> Adizes 1992.

<sup>15</sup> ПАПИ - формула идеальной модели управления, в которой все функции и их исполнители адекватно развиты. Маленькие буквы, например ПаПи, означают, что представляемые ими функции недостаточно развиты, но руководитель или его команда осознают необходимость их выполнения. Полное отсутствие функций и отсутствие осознания их необходимости обозначается нижнем подчеркиванием, например П\_ПИ.

момента). Потеря лидера неизменно ведет к распаду организации, хотя харизма лидера, то есть его объединяющий потенциал и участие в жизни местного сообщества на различных уровнях, уменьшает риск ее распада. Однако даже в этом случае полное отсутствие «административной» функции ставит организацию культуры в опасную ситуацию и препятствует дальнейшему развитию. Данная ситуация приводит к отсутствию четкого делегирования обязанностей и полномочий, отсутствию последовательно определенной системы управления проектами, отсутствию инвестиций в будущее организации, например, в обучение персонала, и т.д. Таким образом, даже в том случае, когда лидер имеет ясное представление о миссии и будущем организации и располагает основными ресурсами, необходимыми для ее выживания, члены организации могут не иметь подобного видения. Они работают, потому что просто «верят» в содержание программных действий, привнесенных в организацию ее харизматичным лидером. При этом коллективная память организации остается не отраженной в соответствующих архивах, т.к. отсутствуют какие-либо установленные формальные процедуры в этом отношении. Новые члены такой организации вынуждены сталкиваться с большими трудностями в плане своей профессиональной реализации.

Решение:

Формирование нового исполнительного органа в структуре организации, определение четкой организационной структуры и срочное назначение ключевого персонала (особенно тех, кто может выполнять административную функцию (А)), а также пересмотр функции интеграции (И). «Конкордия» начала реализацию новой программы, и в этой связи был проведен специальный семинар, что позволило сотрудникам разработать и начать реализацию на конкурсной основе независимых проектов в сотрудничестве с зарубежными культурными центрами и посольствами. Проект по созданию Центра документации «Конкордии» поднял проблему харизматичной модели лидерства и ее потенциальных опасностей. Новая функциональная модель организации основывается на перераспределении задач и обязанностей.<sup>16</sup>

Генеалогическая диагностика организации: определение стадии жизненного цикла организации: составление хронологических карт

Вторая стадия самооценки предполагает применение генеалогического метода, который позволяет нам проследить историю организации через ключевые моменты ее развития. Так же как каждая стадия жизни организации требует внимания к определенным проблемам внутренней и внешней среды и их взаимоотношениям, так и различные приемы управления должны быть активизированы на разных этапах, согласно методологии Адизеса. Так, самым важным элементом на первой

---

<sup>16</sup> Интересно заметить, что с течением времени появляется опасность того, что функция признанного лидерства может исчезнуть. Однако такие лидеры, особенно в маленьких сообществах и при кризисных обстоятельствах, могут оказаться важнее, чем стабильная структурированная организация с делегированными полномочиями. Так, в городе Врсак одна организация культуры стояла на пороге потери здания в связи со сменой политической власти. В тот момент харизматичный лидер был восстановлен в должности директора для того, что решить эту проблему.

стадии является предпринимательский дух и инновации (П); на следующей стадии в фокусе находится производство (П), а на следующей за ней стадии - предпринимательство (П). После расширения и роста организации внимание должно быть неизбежно направлено на административную ответственность (А). Безусловно, на обучающих семинарах должно быть представлено всё разнообразие методов, чтобы каждая организация смогла выбрать самый эффективный для ее самопонимания, понимания своих корней, успехов и неудач развития. В дополнение к методу Адизеса часто используется классический метод историографии (исследовательско-дескриптивный анализ развития организации в прошлом) и процесс исторического анализа ряда решающих поворотных моментов в жизни организации.

Пример: Хронологические карты

Центр современного искусства, г. Белград, Сербия

Центр современного искусства в Белграде был основан в 1994 году как один из целого ряда соросовских центров современного искусства в Восточной Европе. Цель этих центров состояла в разработке практического механизма представления и сохранения работ современных художников, а также в организации ежегодных выставок, позволяющих оценить современное состояние живописи. Кроме того, центры Сороса предоставляли на конкурсной основе гранты художникам для того, чтобы помочь им выставлять свои произведения. Со временем, становясь все более и более независимыми и проектно-ориентированными, центры порвали свои связи с Фондом Сороса и стали самостоятельно зарабатывать деньги.

Центр, выбранный для анализа, находился на пике своего успеха в момент начала реализации программы по развитию потенциала. Дилемма, которая перед ним стояла, заключалась в следующем: либо центр будет поддерживать существующий уровень развития, либо ему необходимо стратегически переориентироваться на новую сферу деятельности. Организация попыталась проанализировать критические моменты своей истории, чтобы выявить те события, которые представляли угрозу или, наоборот, способствовали ее развитию. За основу анализа были взяты данные о программной деятельности организации: производстве (П), организационной структуре (А) и предпринимательская энергия (Е). Деятельность организации была сведена главным образом к производственному процессу и результатам, хотя внимание исследователей могло бы быть также направлено на административные изменения или существенные стратегические новшества, например, работу с аудиторией. Внутренняя интегрированность (И), внутреннее единство и идентичность представляются как результат всего предыдущего развития, хотя они могут развиваться через собственные независимые каналы (что часто зависит от уровня внутренней удовлетворенности достигнутым результатом, который, однако, может не совпадать с реальной картиной достижений данной организации).

График 1: Хронологическая карта Центра современного искусства, г. Белград

На графике отчетливо видно, что организация прошла две стадии своего развития и сейчас находится на третьей. Первая стадия (1994-1999 гг.), когда Центр был частью сетевых программ Фонда Сороса и имел гарантированное финансирование, характеризовалась наличием хорошей административной структуры, незначительным акцентом на производстве и заметно низким

уровнем предпринимательства. Вторая стадия (1999-2001 гг.) совпала с появлением нового директора и изменениями условий функционирования. Центр стал независимым учреждением, вынужденным инициировать как можно больше проектов с целью получения финансирования. В конце этого периода Центр находился на пике своей деятельности, но после ухода директора (2001 г.) и перемен в социальной обстановке Центру пришлось пересмотреть стратегию развития. Институциональная инерция привела к ситуации, в которой работа все еще велась, как и была запланирована (и подготовленные проекты реализовывались), но застой на всех уровнях был уже очевиден.

Проблема:

Переход ряда сотрудников Центра (и передача части его программ) Музею современного искусства и совместная реализация ранее инициированных программ привели к тому, что Центр стал терять свою идентичность.

Решение:

Определение нового профиля организации. В практическом плане это означает изменение миссии Центра и содержания его программной деятельности (таким образом, чтобы деятельность Музея стала отличной от деятельности Центра), а также продвижение нового штата Центра на более широкую культурную арену.

Левая сторона графика 1 показывает важные социально-политические события во внешней среде, которые оказали заметное влияние на деятельность Центра и его организационную структуру. Правая сторона отображает важнейшие события, имевшие место внутри самой организации, а также программы и мероприятия, которые повлияли на ее внутреннее развитие и эффективность (или значимость) ее деятельности в пределах местного сообщества.

Анализ организационной структуры и каналов коммуникации: диаграмма организации

Процесс диагностики возможностей и потенциала организации также включает анализ ее функционирования, в первую очередь - в смысле понимания ее организационных аспектов и схем принятия решений. В большинстве случаев организации впервые сталкиваются с составлением своей диаграммы и матрицы принятия решений как новыми инструментами, способствующими развитию понимания собственного внутреннего функционирования. Организациям культуры необходимо дать полную свободу в подготовке графического представления своей структуры. Они могут сами выбрать форму такого представления и символы. На семинарах мы часто видим диаграммы организаций в виде рисунков из комиксов, «трехмерных» изображений (цилиндров, кубов и т.д.), двухмерных геометрических символов (звезд, квадратов, кругов) и других возможных комбинаций. Ключевая задача состоит в том, чтобы выдвинуть на первый план связи между различными частями организации и степень их прочности.

Пример: Анализ организационной структуры

Театр «Эгзит» (EXIT), г. Загреб, Хорватия

Театр «Эгзит» - независимое учреждение, созданное в 1994 году. Оно возникло по инициативе сильной креативной личности, актера и театрального

режиссера, который решил «создать такой театр, в который ему самому бы захотелось прийти как зрителю». Все время своего существования театр пытался найти новые формы взаимодействия со зрителями.

В 1998 году театр «Эгзит» начал работать в составе функционирующего в традиционных рамках Культурного центра им. Августа Цесареца. Выдающийся успех театра скоро прославил его как в родном Загребе, так и по всей Хорватии, а также во всём мире. Театр завоевал репутацию наиболее часто награждаемого хорватского театра. Идентичность Культурного центра как зонтичной организации постепенно стиралась, что было выгодно театру, который превратился в доминирующий компонент этой гибридной организации (гибридной в отличии от естественно возникшей и развивавшейся). Следующим логическим шагом стало назначение менеджера театра на должность директора Культурного центра. При этом оба учреждения размещались в одном здании, имели одного директора, но продолжали заниматься каждым своим делом.

График 2: Организационная структура театра «Эгзит», г. Загреб

На диаграмме четко видно, что деятельность театра правильно структурирована и он функционирует в типичных, хорошо известных и устоявшихся рамках, без каких-либо больших срывов. Диаграмма Культурного центра, напротив, детально не представлена. Заметно, что у театра и центра не существует точек соприкосновения ни в организационном, ни в содержательном плане. Такое положение могло бы быть сознательным решением, но в данном случае оно является компромиссом, достигнутым лишь для того, чтобы дать обоим учреждениям максимально возможную независимость.

Положение директора представляет собой самостоятельную проблему. Он играет важнейшую организаторскую и координирующую роль, но между этими двумя учреждениями больше нет никаких других связей. Самой серьезной организационной аномалией является, несомненно, отсутствие каких-либо дополнительных управленческих или консультативных органов в структуре театра (например, художественного совета или совета управления театром). В отличие от театра, который является некоммерческой организацией, центр – государственное учреждение культуры, которое, согласно своему уставу, должно иметь управляющий совет. На диаграмме такой совет не представлен, и вообще непонятно, должно ли быть два отдельных совета для каждого из этих учреждений или же должен быть один объединенный орган управления. Это имеет серьезные процедурные последствия для легитимности и прозрачности их деятельности.

Из высказанного следует то, что диаграмма организации как простой и наглядный аналитический инструмент может указать на серьезные организационные сложности и на возможные способы их преодоления. В данном конкретном случае, например, оказалось важным определить желательные и возможные организационные и функциональные связи между центром и театром, которые помогли бы рационализировать общую организационную структуру и более четко обозначить роль директора, а также способствовали бы появлению соответствующих управленческих, программных и художественных органов.

Анализ процесса принятия решений и делегирования ответственности

Процесс принятия решений в организациях культуры, функционирующих в гражданском обществе, заметно отличается от процесса принятия решений в государственном и коммерческом секторах. Порядок принятия решений в государственном секторе, как правило, предписывается законом; данный процесс подчинен жестко установленному порядку в рамках четко обозначенной иерархии. Однако в огромных государственных учреждениях культуры национального значения (например, в национальном театре или музее) такой подход может указать на слабые звенья в процессе принятия решений, особенно с точки зрения координации действий.

В коммерческом секторе - в интересах результативности и эффективности - принятие решений носит чисто функциональный характер (при этом многие обязанности находятся в руках небольшого количества менеджеров). Однако и здесь процесс принятия решений не является ценностью сам по себе, а скорее представляет значимость с точки зрения достигнутых результатов.

В организациях гражданского общества, особенно в неправительственных организациях, имеющих дело с проблемами, представляющими общественный интерес и имеющими широкую социальную значимость, партисипативная модель принятия решений считается само собой разумеющейся. Таким образом, этот процесс ценен сам по себе, и отказ от него (т. е. отказ от принципа вовлечения большого числа людей в процесс принятия решений) не может быть оправдан причинами эффективности и утилитаризма.

Кризисные обстоятельства иногда требуют быстрого принятия решений, но даже в этом случае в подобной неправительственной организации должны быть определены процедурные условия, необходимые для предотвращения злоупотреблений и лишения отдельных сотрудников или небольших групп людей возможности преследовать свои интересы в личных целях. Поскольку любое решение, принимаемое в такой организации, все-таки предполагает преследование определенного интереса, необходимо проводить анализ, в какой степени этот интерес разделяется всеми сотрудниками организации.

Отлаженный механизм принятия решений в организациях гражданского общества может служить хорошим индикатором их положения и статуса как неправительственных организаций в истинном смысле этого слова, в отличие, например, от частных некоммерческих инициатив (которые часто прикрываются названием неправительственной организации для более легкого получения финансирования). Процесс принятия решений вносит свой вклад в достижение социального единства в группе, в становление ее идентичности и развитие чувства коллективизма, а также в решение проблемы вовлеченности отдельных людей и групп. В этом смысле данный процесс представляет ценность для отдельного человека и целой группы, а также для их социального взаимодействия.

Пример: Матрица процесса принятия решений

Ассоциация искусств «Ремонт» (Remont), г. Белград, Сербия

Независимая ассоциация искусств «Ремонт» была создана в октябре 1999 года двенадцатью художниками и одним историком искусства. Эта неправительственная организация представляла собой коллектив единомышленников, реализующих проекты, направленные на обогащение культурной жизни города и поддержку движения по возрождению современной культуры, сильно пострадавшей за время войны и крайне неблагоприятных политических обстоятельств по ее окончании.

«Ремонт» имеет следующую организационную структуру:

1. собрание членов<sup>17</sup> ассоциации, созываемое один раз в год для утверждения отчета предыдущего года и принятия новых членов, а также выбирающее исполнительный совет раз в два года;

2. исполнительный совет, состоящий из директора, заместителя директора и секретаря, а также двух других членов. Совет собирается каждые три месяца или через более короткие интервалы в случае необходимости (на практике совет заседает почти каждый месяц). Его роль заключается в следующем:

- избрание других независимых программных органов/рабочих групп сроком на два года: совета галереи, редакционного правления художественного журнала «Ремонт», комитета редакторов электронных публикаций и т.д.;

- одобрение (или отклонение) проектных заявок и назначение менеджеров проектов.

Разделение обязанностей:

*Директор* ответственен за фандрайзинг и обеспечение финансирования, необходимого для реализации поставленных перед организацией целей и поддержания ее внутренней структуры; он/она не является членом других программных органов/рабочих групп, но может быть менеджером проектов.

*Заместитель директора* заменяет директора в случае необходимости; он/она может быть членом различных рабочих групп и может действовать как менеджер проектов.

*Секретарь* ответственен за администрирование (включая сбор публикаций об организации в СМИ, документооборот и т.д.); он/она может быть членом рабочих групп и менеджером проектов.

*Штат*: директор, заместитель директора, секретарь, плюс один или два человека, которые являются членами других рабочих групп.

График 3: Процесс принятия решений в ассоциации искусств «Ремонт», г. Белград, (неиерархичный и неструктурированный тип организации)

На графике представлена типичная организационная структура неправительственной организации. Механизм принятия решения является простым, поскольку управленческие функции частично совпадают (и директор, и его заместитель - члены исполнительного совета). В такой маленькой организации, в которой все сотрудники хорошо знают друг друга и встречаются на работе практически каждый день, существует возможность предварительного совместного обсуждения тех решения, которые будут приниматься исполнительным советом. Любое решение может быть одобрено без каких-либо проблем, т. к. совет быстро собирается (в него входят только члены организации), и оперативно выполнено, поскольку все сотрудники о нем немедленно информируются.

Очевидно, что этой организации не хватает стратегического руководства и механизма оценки ее деятельности и достижений. Эту функцию мог бы выполнять имеющийся исполнительный совет в другом составе (с независимыми членами, представляющими культурную и общественную сферы) или некий дополнительно созданный орган, например, консультативный

---

<sup>17</sup> В состав собрания входят учредители ассоциации и участники проектов (на срок не менее одного года) после одобрения их членства. На графике 3 каждый член собрания представлен специальным символом.

совет, которое бы готовило стратегический документ для генеральной ассамблеи и проводило оценку результативности предшествовавшего периода.

Ситуацию кризиса, в которой ассоциация оказалась в 2004-2005 годах (потеря помещения, недостаточная поддержка со стороны государственных властей в силу политических изменений), вероятно, можно было бы избежать, если бы такой орган существовал на тот момент. Консультативный совет мог бы выполнять функции защиты интересов ассоциации и ее лоббирования, а также участвовать в разработке стратегических решений.

В больших государственных организациях процесс принятия решения намного более сложен и протекает на различных уровнях, что могло бы быть отражено на диаграмме с соответствующим иерархичным порядком. В ситуации кризиса управленческая функция часто сосредоточена в руках одного человека, который принимает решения, ссылаясь на поддержку, или даже команду, сверху (как правило, тех, кто отвечает за вопросы финансирования: заместителя мэра по культуре, помощника министра по конкретному направлению и т.д.)

#### Анализ информационных каналов: график информационных потоков

Современная литература по менеджменту обращает большое внимание на информационные системы внутри организаций. Общеизвестным является тот факт, что в организациях со сложной структурой хорошо налаженные каналы передачи информации облегчают функционирование организации и гарантируют ее развитие. Это означает, что информационная система всегда выполняет несколько функций: коммуникативную, информационно-аналитическую, контролируемую, архивную и документоведческую.

Рассмотрение культурного сектора - в особенности, организаций культуры в гражданском обществе - обычно предполагает наличие небольших, сосредоточенных каждая на своем интересе организаций, чем, собственно, и объясняется то, почему вопрос об информационных каналах никогда даже не поднимается. Но мы видим постоянно увеличивающееся число неправительственных организаций, которые создаются как региональные организации (например, I\_CAN - Международная сеть современного искусства или сеть Vanlieues d'Europe), как крупные национальные сетевые организации (Независимый форум албанских женщин, марокканская организация Fédération des Oeuvres Laïques) или как организации, включающие местные и международные структуры (MIFOC - Организационный комитет международного фестиваля в Мостаре)<sup>18</sup>. В равной степени государственный сектор культуры имеет многочисленные учреждения с очень сложными структурами, даже часто с разбедненными операционными единицами. В добавление необходимо признать, что проблема с обменом внутренней информацией существует даже в самых маленьких неправительственных

---

<sup>18</sup> MIFOC представляет собой сеть, координирующую работу нескольких неправительственных организаций в Мостаре («Младимост» (Mladimost), «Альтернативный институт» (Alternative Institute) и Студия «ŠkArt»), а также двух неправительственных организаций из Франции («Други мост» (Drugi Most) и «Герника» (Guernica)) и одной из Испании («Ресурсы для межкультурной анимации» (Recources for Intercultural Animation)).

организациях. Они также должны иметь четкие каналы передачи информации, являющиеся необходимым условием для эффективного процесса принятия решений. Кроме того, по определению, неправительственные организации должны обеспечивать включенность всех сотрудников, даже внештатных, в свою деятельность, потому что они все составляют сеть ее членов и сторонников.

В данной ситуации не существует одной готовой модели, которая могла бы использоваться всеми организациями. Вместо этого, через реализацию процесса развития потенциала и адаптивное управление качеством, а также через обучение своих сотрудников на специализированных семинарах организация должна построить диаграмму информационных каналов, соответствующую ранее определенной структуре (схеме организации) и процессу принятия решений (матрице процесса принятия решений). Именно поэтому неправительственные организации, вовлеченные в подобные программы организационного развития, должны стремиться к достижению адекватных, ориентированных на развитие схем информационного взаимодействия.

Пример: Диаграмма информационных каналов  
Мультимедийный институт, г. Загреб, Хорватия

Мультимедийный институт был создан в 1999 году, и первоначально в нем работали только два сотрудника на полную ставку и несколько внешних сотрудников. В настоящее время в институте активно работают более двадцати человек, разрабатывающих и реализующих ежегодные программы и проекты. Он имеет четырех полностью занятых сотрудников и большое количество пользователей. Деятельность института, преследующая своей целью развитие сотрудничества, партнерства и сетевого взаимодействия, сосредоточена на трех областях - новые средства связи и технологии, культура и молодежь. Мультимедийный институт занимается развитием разнообразных каналов коммуникации и платформ для сотрудничества с многочисленными организациями, инициативами, группами и частными лицами, имеющими общие с ним интересы.

Все, что было упомянуто выше - организационный рост, расширение сферы программной деятельности, интенсивность связей с внешним миром, ослабление границ между организацией и внешней средой, междисциплинарный подход и межсекторное взаимодействие, а также тот факт, что организации и люди, работающие в сфере новых средств коммуникации, часто предпочитают более гибкие организационные структуры, - все это указывает на важность как структурирования внутренних информационных потоков организации, так и обеспечения ее информационного взаимодействия с внешней средой.

График 4: Организация и распределение информационных потоков в Мультимедийном институте, г. Загреб (представителе гибкой организационной структуры)

Внутренняя и внешняя среда, в которой функционирует Мультимедийный институт: сомнительные источники финансирования, отсутствие социального статуса и признания в области его деятельности, проектная ориентация (особенность большинства неправительственных организаций) в отношении новых видов деятельности, модель свободного формирования групп внутри организации и т.д., - препятствуют достижению этой организацией более

высокой степени институционализации и организационной и административной стабильности. Для поддержания жесткой иерархической структуры потребовалось бы – принимая во внимание размеры этой организации и степень интенсивности ее деятельности – обременительное количество сопровождающих механизмов и человеческих ресурсов. При их отсутствии, однако, деятельность организации была бы просто блокирована в сферах, составляющих ее основное конкурентное преимущество.

Становление организации как неиерархической структуры позволяет ей обладать существенной автономией в различных программных и организационных модулях. Это в меньшей степени затрагивает механизмы управления и процесс принятия решений, но в большей - (а) создание системы контроля качества и механизмов оценки и (б) развитие эффективных и прозрачных механизмов распределения информации.

Для достижения этих целей Мультимедийный институт разработал различные механизмы взаимодействия как внутри организации (ежегодные собрания, заседания соответствующих органов управления, регулярные еженедельные встречи, заседания начальников отделов, ежедневные брифинги и т.д.), так и с внешним миром (связь с общественностью, маркетинг, реклама и т.д.), интенсивно используя такие каналы on-line коммуникации, как веб-страницы, электронную почту и списки рассылки. Вопросами коммуникации и информационного взаимодействия в Мультимедийном институте занимается координационный орган, известный как *Mi2core*. Важно подчеркнуть, что вся каждодневная коммуникация внутри организации представляет собой комбинацию устного общения и общения по электронной почте. На необходимость работы над проектами и программами в режиме on-line Мультимедийный институт ответил специальной программой *TamTam*, обеспечивающей базу и пространство для on-line сотрудничества и размещения интернет-публикаций. Другие дополнительные возможности коммуникации должны также появиться в ближайшем будущем.

Можно сделать вывод о том, что большое внимание к созданию и поддержанию эффективной схемы информационных потоков и каналов коммуникации ведет не только к радикальному упрощению процедурного функционирования организации, но и к оптимизации процессов принятия решений, скорейшему внедрению инноваций в программную деятельность и адаптацию к изменениям окружающей среды. Именно поэтому приведенная диаграмма отражает, скорее чем предписывает, сложный и диффузный характер организации информационных потоков, а также их иерархическое распределение вокруг регламентированных процессов принятия решений или создания определенных проектов и/или информационных продуктов. Как это ни парадоксально, такое распределение обеспечивает высокую степень включенности агентов и взаимодействия на уровне идей и процессов коммуникации.

Представленная диаграмма информационных потоков Мультимедийного института отражает только центральную структуру каналов передачи информации в пределах организации, не учитывая те структуры, которые были созданы в рамках проектов и/или программных и организационных модулей. На этой схеме также не представлены многочисленные пути передачи информации, предназначенные для информационного взаимодействия с различными сообществами и группами пользователей в рамках реализуемых институтом проектов, программ и модулей.

В институте функционируют четыре основные информационные канала, координацией которых занимается *Mi2core*. Первый из них – это поток информации снизу вверх, задействованный в ходе процесса принятия решений в различных корпоративных органах института (т. е. исполнительном совете, генеральном собрании и т.д.). В противоположном направлении распространяется информация, необходимая для каждодневного выполнения официально определенных директив, отправленных этими органами.

Второй информационный поток связывает проектную работу, хотя при этом проекты в значительной степени независимы как по внутренней структуре, так и по содержанию. Общее выполнение проекта лишь отчасти зависит от формальной структуры организации. Именно по этой причине *Mi2core* играет важную роль посредника между информационными потоками в рамках проектов и внутри организации (от информации относительно наличия различных ресурсов до информации, требуемой для оценки проектов).

Третий информационный поток касается управления модулями, как организационными (*mama*, *mi2lab*, *mi2thinktank*), так и программными (*EGOOBOO.bits*, *past:forward*), представляющими постоянные формы деятельности института. Особенности организационных модулей определяются инфраструктурной и типологической организацией деятельности института в виде набора отдельных и относительно независимых организационных единиц, в то время как характер программных модулей определяется его непосредственным содержанием и людьми, собранными вокруг данного модуля.

Четвертый информационный поток - это исходящая информация, относящаяся к организации в целом и касающаяся ее взаимодействия с (а) сообществом активных и хорошо информированных людей, собранных вокруг организации (список рассылки *mi2-skoro-svi*), (b) группой прямых пользователей (список рассылки *tama-info*) и (c) широкой публикой (*mi2.web*).

После применения пяти вышеперечисленных механизмов анализа: индивидуального самоанализа и анализа способа управления, оценки стадии в жизненном цикле организации, схемы структуры организации, матрицы процесса принятия решений и диаграммы организации информационных каналов - учреждения и организации культуры могут получить очень ясное понимание своего организационного потенциала и основных проблемных областей. Полученные данные служат основанием для дальнейшего использования методов стратегического анализа.

### **Функциональный стратегический анализ**

После первоначального анализа особенностей организации и постановки ей соответствующего «диагноза» того, как она функционирует, следующим шагом должно стать применение метода функционального стратегического анализа (FSA). Этот анализ рассматривает потенциал организации (т.е. ее сильные стороны) относительно приходящих извне возможностей и в то же самое время позволяет организации преодолеть свои слабые стороны и устранить любые внешние угрозы.

Приведенная ниже схема показывает возможную последовательность при подготовке стратегического плана как необходимого условия дальнейшего развития организации.

#### **Схема 1: Подход аналитической последовательности**

Функциональный стратегический анализ может включать различные методы, но самым часто используемым является SWOT – анализ в комбинации с методом «позиционирования». Мы считаем, что этот метод является наиболее подходящим для организаций сферы культуры и искусства. Он является своеобразным естественным звеном между методами самоанализа и диагностики организации, т.к., с одной стороны, с его помощью анализируются внутренние элементы организации, представляющие ее сильные и слабые стороны, в то время как с другой стороны он рассматривает факторы внешней среды и непосредственно связан с методами позиционирования. Другими используемыми методами являются PORTFOLIO и GAP. PORTFOLIO – анализ чаще применяется при анализе ориентированных на бизнес организаций культуры, и прежде всего больших организаций со сложной структурой, а также систем (корпораций), состоящих из множества разнородных единиц. GAP – анализ используется для организаций, развитие которых предполагает органичный рост (т. е. увеличение объема производства в культурных индустриях).

#### Стратегический анализ: SWOT

SWOT является акронимом четырех понятий: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Этот анализ обычно производится на нескольких ранее обозначенных уровнях: внутренняя организация, секторный анализ (конкурентоспособность) и внешняя среда на уровнях муниципалитета, города, государства, региона и Европы в целом. Предполагается анализ состояния организации как в настоящем, так и в будущем. Анализ сильных и слабых сторон должен касаться прежде всего самой организации в данный момент времени, в то время как анализ возможностей и угроз, исходящих из внешнего мира, фокусируется в равной степени на настоящем и на будущем.

Этот анализ особенно ценен в ситуации кризиса, потому что при правильном применении с его помощью можно относительно безболезненно добиться в умах людей ухода от каждодневной рутины, направленной исключительно на преодоление сложностей, вызванных неустойчивостью социально-политической ситуации. Цель анализа состоит в том, чтобы определить возможности и открыть новые перспективы развития. Кроме того, адекватное восприятие опасностей стимулирует организацию к нахождению соответствующих профилактических мер и стратегий.

#### Внутренний анализ (анализ сильных и слабых сторон)

Внутренний анализ начинается с признания сильных и слабых сторон организации во всех аспектах – программной деятельности и качестве программ, репутации в сообществе, человеческих ресурсах, технических, материальных и финансовых ресурсах, качестве организационных процессов, процессе принятия решений, информации и памяти организации (передаче организационной культуры и традиций, документации и архивации деятельности).

Внешний анализ: стратегический анализ внешней среды (анализ возможностей и угроз)

Для успешного внешнего анализа необходимо определить уровни наблюдения, т. е. те области, которые организация расценивает как *релевантные*

*внешнее окружение*. Релевантная окружающая среда при проведении внешнего анализа учреждений и организаций включает следующие параметры:

- структура международного культурного сотрудничества (сети, программы, институты, механизмы);
- политические и социальные условия в макрорегионе;
- национальная культурная политика;
- региональная и местная культурная политика;
- текущее состояние и уровень развития гражданского сектора;
- состояние и уровень институционального развития тех направлений культуры и искусства, в которых они работают;
- текущее состояние рынка культуры (тенденции в культурном потреблении, культурные модели, целевые аудитории);
- функционирование и развитие системы средств коммуникации.

Как можно заметить, перед нами своего рода воронкообразный анализ, который проводится от общего к частному. На каждом уровне и возможности, и потенциальные угрозы анализируются как можно в больших измерениях, при этом используются данные научно-исследовательских институтов, национальных статистических бюро, исследований СМИ и т.д. Естественно, что одна и та же внешняя среда может быть оценена как благоприятная для одного вида учреждений или организаций и как неблагоприятная для другого - это зависит от переменных, которые каждая организация считает приемлемыми для данной области. Такие переменные должны быть определены относительно миссии и целей организации. Поверхностный подход, т.е. вера в то, что простое проведение «мозгового штурма» может привести к высококачественному анализу, может оказаться фатальным. Следовательно, процесс внешнего анализа должен включать следующие операции:

- определение областей и уровней анализа;
- определение переменных для каждой области и уровня;
- собрание и анализ результатов предыдущих исследований;
- выявление возможностей и угроз и их графическая презентация.

Хотя считается, что стратегический анализ неэффективен для ситуации кризиса, т.к. непредсказуемые события могут полностью изменить ситуацию, этот анализ, тем не менее, полезен в том, что он указывает на новые перспективы и может послужить отправной точкой для выработки возможных будущих сценариев развития. В нестабильных странах существует потребность – причем, гораздо более осязаемая по сравнению с западноевропейскими странами – в постоянной адаптации к новым появляющимся условиям для обеспечения жизнеспособности организации. Цена, которую организациям культуры приходится за это платить, может быть очень высокой, вплоть до отказа от некоторых фундаментальных целей и приоритетов. В то же самое время организация должна постоянно открывать для себя новые горизонты, расширяя область своей деятельности и охватывая новые регионы (например, Юго-Восточная Европа) или позиционируя себя в новой области социальной деятельности, которая, возможно, не была приоритетной первоначально.

Пример: Таблица SWOT - анализа  
Открытый культурный форум (OKF), г. Цетинье, Черногория

Открытый культурный форум был организован в 2001 году писателями и издателями из Подгорицы, Цетинье, Загреба и Сараево. Форум имеет две приоритетные цели: возрождение культурной жизни в Цетинье (который был политическим, духовным и культурным центром Черногории с 15-ого века вплоть до середины 20-ого столетия) и интенсификация культурного сотрудничества среди писателей и издателей в рамках культурных инициатив и издательских проектов в бывшей Югославии и шире - на Балканах.

Таблица 7a: SWOT-анализ Открытого культурного форума, Черногория: сильные и слабые стороны

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникальность программной ориентации для Черногории</li> <li>• Вовлеченность большого числа партнеров: неправительственные и государственные культурные организации; писатели, переводчики и издатели из Черногории и Балканского региона в целом</li> <li>• Настойчивость и последовательность в претворении первоначальной концепции работы – непрерывности производства</li> <li>• Разнородность участников с точки зрения происхождения, возраста, образования и т.д. при совпадении взглядов, интересов и целей</li> <li>• Понимание потребности развиваться и определять профессиональные стандарты и критерии, прежде всего в области литературы и перевода</li> <li>• Открытость к новым партнерствам</li> <li>• Активная роль в коммуникации с региональными работниками культуры и писателями</li> <li>• Положительный имидж и признание форума как участника общественной и социальной жизни</li> </ul>	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неспособность поддерживать себя с финансовой точки зрения</li> <li>• Отсутствие маркетинга и нехватка необходимых компетенций</li> <li>• Отсутствие регулярного контроля рабочего процесса</li> <li>• Отсутствие синхронизации рабочего процесса</li> <li>• Неадекватная и нерегулярная коммуникация внутри организации</li> <li>• Неадекватные управленческие и административные навыки</li> </ul>
---	--

Таблица 7b: SWOT-анализ Открытого Культурного Форума, Черногория: возможности и угрозы

<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение сети партнеров</li> <li>• Устранение лингвистических барьеров в регионе и возможная совместная деятельность на книжном рынке – маркетинг черногорской издательской продукции за пределами страны</li> <li>• Увеличение штата сотрудников</li> <li>• Расширение сферы деятельности</li> <li>• Установление партнерских связей, минуя языковой барьер посредством развития переводческих услуг</li> <li>• Улучшение сотрудничества с государственными институтами в сфере культуры</li> <li>• Улучшение взаимодействия с негосударственным сектором в культуре, что может привести к совместной работе по выработке культурной политики (лоббирование)</li> <li>• Финансовая поддержка Министерства культуры для стабилизации ситуации, в которой находятся журналы, представляющие литературу и культуру Черногории и обеспечивающие связь с соседними странами и миром в целом</li> </ul>	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неопределенная культурная политика</li> <li>• Сомнительное положение неправительственного сектора в культуре</li> <li>• Экономически неустойчивая ситуация в стране</li> <li>• Низкая покупательская способность населения</li> <li>• Отсутствие книгопродажной сети</li> <li>• Трудное материальное положение библиотек</li> <li>• Отсутствие привычки покупать книги и литературные журналы у населения</li> <li>• Нерешенные вопросы авторского права и отсутствие надлежащего законодательства, регулирующего издательскую деятельность</li> <li>• Наличие в Черногории лишь небольшого количества спонсоров, поддерживающих культуру</li> </ul>
--	---

Принимая во внимание слабые и сильные стороны, организация должна найти стратегические решения преодоления недостатков и минимизировать возможное отрицательное внешнее влияние. Например, в этом конкретном случае организация должна присоединиться к уже существующим инициативам или же самой разработать комплекс мероприятий, нацеленных на популяризацию чтения и приобретения книг. В то же самое время ясно, что ей необходимо сосредоточиться на развитии потенциала и улучшении качества процессов внутренней коммуникации и принятия решений.

Метод картирования и позиционирования: карта соответствующей области искусства и карта институционального позиционирования

Следующим после внешнего анализа шагом является переключение внимания на 1) сферу деятельности организации и 2) географию данной сферы с целью картирования ее областей и определения положения организации в их пределах.

1. Картирование должно включать следующее:

- программы и действия, которые отсутствуют (точное определение пробелов);
- программы, характеризующиеся действиями низкого качества;
- действия в рамках качественных программ.

Этот анализ учитывает действия всех учреждений и организаций всех трех секторов, а также влияние отдельных людей, образовательной системы и СМИ, работающих в данной области. Результатом может стать карта социокультурного среза данной области культуры, отражающая уровни деятельности всех учреждений данной сферы. Сюда входят и дополнительные виды деятельности (например, тренинги, развитие аудитории). Данная карта

указывает на области, в которых существует большая конкуренция, а также и на неохваченные ниши, заполнение которых может гарантировать организации повышение рыночной конкурентоспособности.

2. Карта деятельности учреждения или неправительственной организации в местном сообществе определяет все соответствующие институты, организации и отдельных людей, которые – хотя и не обязательно принадлежат к той области, в которой организация работает - могут оказать большое влияние на развитие местного сообщества и тем самым непосредственно на развитие организации. Две представленные карты показывают следующий шаг в функциональном стратегическом анализе - позиционирование.

Позиционирование – это процесс определения места организации на карте данной области культуры и на карте местного сообщества в момент проведения анализа. Позиционирование также проверяет устойчивость и местоположение организации через определенный период времени. Именно поэтому позиционирование обычно дает ответы на вопросы «Где мы?» и «Где бы мы хотели быть?». Отвечая на эти вопросы, организация при этом не замыкается главным образом или даже исключительно на вопросах собственной конкурентоспособности, а фокусирует свое внимание на сотрудничестве, взаимодополняемости и партнерстве.

Пример: Карта области искусства

Новый медиа-центр «Kuda.org», г. Нови-Сад, Сербия

Новый медиа-центр «Kuda.org» - некоммерческая организация, объединяющая художников, теоретиков, активистов средств коммуникации и исследователей в области информационных и коммуникационных технологий. Она занимается вопросами правильного и неправильного использования данных технологий и пропагандирует необходимость творческого пересмотра развития сетевого общества.

**Таблица 8: Позиция Нового медиа-центра «Kuda.org» в социо-культурном срезе новых медиа**

kuda.org	Творчество	Распространение информации	Образование	Анимационная коммуникация	Другие виды деятельности
Государственные институты	MUSUB Интернет-Институт Mus of Voivodina KultCentNS StudKultCentNS AustCultForum Bgd ZKM Karlsruhe	Rex Bgd MIT Press V2 Rhrizome-Spectre	UU Bgd AKF Bgd		CentKultAnimNS Посольство Финляндии Французский культурный центр Институт Гете Kulturreferat Munich

<b>НКО</b>	<b>PublicNetBase</b> kino klub ns <i>a.network</i>	<i>a.network</i> kolektiv remont csub <i>Multimedija,</i> <i>Скопье</i> <i>Interspace,</i> <i>София</i> Izba klub ns		<b>Exit media</b>	<b>Location1</b> <b>Deckspace</b> <b>i-DAT</b>
<b>Частные инициативы</b>	Futura publications publisher <b>magic box</b>		<b>FaM NS</b>		<b>Daniel Print</b>
Индивидуальные эксперты	<b>Конрад Беккер</b> <b>Стив Курц</b> <b>Ина Czegledy</b>	<b>D&amp;BP</b> bequest	<b>Слободан Маркович</b> <b>Владимир Маруна</b>		<b>Величко Дамьянович</b> <b>Владан Джолер</b>
<b>СМИ</b>	<b>TV NS</b> <b>Urbans</b>	<b>Журнал «Mute»</b>		<b>Apolo TV NS</b> <b>IN radio NS</b> <b>Danas news</b>  <b>Журнал «Vreme»</b>  <b>Радиостанции «Radio Bgd 202»</b> <b>«Radio b92»</b>	

### **Международный / Региональный / Национальный**

Первая и последняя колонки показывают деятельность Центра Новых Средств Коммуникации «Kuda.org», включая все формы поддержки, консультирования, технической помощи и т.д., которые косвенно влияют на качество решений и осуществление основных видов его деятельности.

Первая колонка показывает категории субъектов, с которыми Центр сотрудничает. Таблица отражает наиболее развитые и самые частые виды повседневных действий. Незаполненные ячейки отражают неравное распределение перечисленных видов и форм деятельности Центра. Также вводится обозначение территориальной принадлежности организаций (международный / региональный / национальный уровень).

Особую важность представляют чистые «области» на карте, которые не только указывают то, чего недостает в этой области, но и требуют активности Центра. Там, где это невозможно, как, например, развитие университетского образования в области новых средств коммуникации, - лоббирование со стороны Центра должно побуждать чиновников к разработке инициатив и проектов в этой области.

Пример: Карта институционального позиционирования в соответствующей географической области

Институт современного искусства, г. Загреб, Хорватия

Институт современного искусства в Загребе, созданный в 1993 году, является некоммерческой организацией. Со времени создания он действует как своего рода национальный центр документации, презентации и оценки важнейших тенденций в области искусства Хорватии и Европы в целом. Вследствие этого Институт развивал одинаково хорошо все компоненты своей деятельности - выставочный, исследовательский, консультативный, образовательный и информационный. Институт находится в настоящее время на относительно устойчивой стадии развития, что является отражением культурной политики города и страны, в которых он функционирует. Однако в силу того, что институт осуществляет очень разнообразную деятельность, главной проблемой является выбор из множества учреждений и людей тех, которые являются потенциально важными для организационного и программного развития Института. Они должны быть оценены с точки зрения своих приоритетов и сильных функциональных связей с окружающей средой.

Проблема:

Динамичная и гибкая иерархия и структура представляют собой ключевой аналитический элемент в картировании окружающей среды. Это тем более важно, поскольку Институт является маленькой организацией, статус которой в институциональных рамках национальной и местной культурной политики не совсем ясен. Так как основной формой деятельности Института является проектная работа, то существует опасность того, что через определенный период времени стратегические аспекты этой работы могут потеряться из виду и наступит ситуация «организационной усталости» и потери внутренней динамики развития и идентичности организации как следствие выполнения огромного числа маленьких и трудоёмких действий.

Решение:

Внешняя среда должна быть оценена в терминах многофункционального принципа, при этом особый акцент должен быть сделан на проектную работу и финансирование. В то время как первое подчеркивает внутреннюю идентичность и фокусирует внимание на действиях организации, последнее подчеркивает ключевой фактор ее выживания. Особенности процедуры диктуют выбор только двух аспектов деятельности для анализа, что помогает сосредоточить внимание на ключевых детерминантах – как в географическом, так и в институциональном смысле.

#### **График 5. Карта институционального позиционирования во внешней среде – анализ общего и операционного окружения Института современного искусства, г. Загреб**

Из графика видно, что Соединенные Штаты Америки представляют собой критический фактор в осуществлении двух видов деятельности Института, которые были выбраны для анализа. Акцент делается на прямом институциональном сотрудничестве, прежде всего в программах мобильности. Оно реализуется практически без посредничества хорватских учреждений культуры, будь то государственные учреждения, участвующие в процессе выработки культурной политики (прежде всего Министерство культуры, власти Загреба или других городов и округов) или профессиональные организации. Культурное сотрудничество Института с государствами - членами ЕС осуществляется подобным образом в рамках четко определенных приоритетов. По этой причине обе схемы сотрудничества показаны на диаграмме жирной линией со стрелками с двух концов. Поскольку сотрудничество со странами ЕС

является приоритетом для хорватского Министерства культуры, такое сотрудничество частично финансируется Министерством. То же самое можно сказать и в отношении сотрудничества с Центральной и Восточной Европой. Из графика видно, что региональное сотрудничество в Юго-Восточной Европе отстает в этом плане. Причина такого отставания состоит не в политической ориентации организаций или нехватке информации о состоянии сферы культуры и искусства в этих странах, а скорее в хронической нехватке финансирования из региональных и международных источников.

Учитывая тот факт, что Институт не имеет собственных выставочных площадей, он вынужден организовывать многочисленные культурные события в сотрудничестве с рядом других учреждений культуры и искусства. Такое сотрудничество позволяет Институту выставлять свои собственные коллекции, а также положительно сказывается на распространении произведений искусства и восприятии современного искусства - подобная децентрализация, таким образом, приносит дополнительные побочные продукты. Такие проекты, как правило, софинансируются местными организациями и учреждениями. Важным моментом является то, что финансовая поддержка, оказываемая спонсорами, увеличилась в последнее время и эта тенденция распространилась по всей Хорватии. Связи со спонсорами являются менее интенсивными в профессиональном смысле, в то время как в финансовом смысле такая связь очень важна, хотя она носит условный и компромиссный характер.

Развитие потенциала как процесс стабилизации

Развитие потенциала - фундаментальный процесс в стабилизации деятельности организации в ситуации кризиса. Организации, которые начали процесс организационного развития с помощью методов, описанных выше, смогут приобрести особые знания и навыки, необходимые в их ежедневной работе. В частности, карта позиционирования учреждения в местном сообществе является базисным механизмом, ежедневно используемым специалистами по связям с общественностью, в то время как диаграмма информационных каналов служит постоянным напоминанием обо всех участниках процесса принятия решений. Учреждения и организации должны достигнуть в своей работе следующих уровней:

- осознание организации как сложной системы взаимосвязей;
- усовершенствование внутреннего организационного единства и культуры;
- понимание возможностей и достижений организации на сегодняшний момент;
- постоянная открытость к обучению;
- первостепенное внимание к человеческим, а не материальным ресурсам;
- признание и принятие изменений в окружающей среде;
- распространение внутриорганизационного диалога - демократии межличностной коммуникации;
- осознание потребности в новых программных и организационных достижениях (чувствительность к стратегическому мышлению и поведению).

Должно быть ясно, что развитие потенциала является предварительным условием для реализации методов стратегического планирования, нацеленных на увеличение способности организации преодолевать последствия кризисной

ситуации. Развитие потенциала – основа стратегического планирования, которому посвящена следующая глава книги.

## ГЛАВА 4

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ШАГ В БУДУЩЕЕ

Теория организационного развития предлагает заимствовать различные подходы и механизмы, главным образом методы планирования, принятые в коммерческом секторе. Это означает, что нужно модифицировать и адаптировать выбранные методы к подверженной частым изменениям среде, оказывающей влияние на сферу культуры, и в особенности на бюджетный сектор, находящийся под контролем государства и зависящий от политической ситуации, которая свою очередь влияет на законодательство. В то время как экономическая сфера регулируется международными соглашениями, принятыми большинством государств с целью вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО) и Международный валютный фонд (МВФ), регулирование сферы культуры даже внутри Европейского Сообщества в каждой отдельной стране отдается на откуп государству, что многими трактуется как право устанавливать строгий контроль и диктовать направления деятельности.

Внутренняя неоднородность сферы культуры сама по себе является проблемой, так как касается как выбора деятельности, так и размера организаций и их внутренней структуры. Необходимо помнить, что организации культуры присутствуют во всех трех секторах: бюджетном, коммерческом и гражданском.

По этой причине механизмы стратегического планирования должны быть достаточно общими и широко применимыми, и достаточно конкретными, чтобы удовлетворять требованиям организаций, работающих в разных сферах. Стратегическое планирование – это механизм, который гарантирует, что знания, понимание ситуации и навыки, приобретенные на начальном этапе развития потенциала организации, будут не только применяться, но и должным образом использоваться в целях организационного развития. Аргументов в пользу практики долгосрочного стратегического планирования, даже в условиях кризиса, много. Наиболее часто упоминаются следующие:

- достижение стабильности и безопасности организации;
- большая гибкость и готовность к спонтанным изменениям (создание системных предпосылок для изменений *ad hoc*);
- большая готовность реагировать на неожиданные угрозы внешней среды;
- улучшение позиции организации с точки зрения согласования интересов;
- растущее доверие и признание организации в среде;
- улучшенное качество программ.

В предыдущем анализе все эти характеристики вели к разнообразной и адаптивной программе деятельности организации, растущей аудитории и способности организации самой генерировать доходы, то есть ее устойчивости в условиях кризиса. Стратегические планы особенно важны для бюджетных

учреждений культуры, потому что они являются практически единственным механизмом, вынуждающим их производить переоценку существующих программ и обращаться к будущему, новым стратегиям и инновационным моделям деятельности. Таким образом, стратегический план может быть средством преодоления институционального «склероза», а также личной и коллективной апатии в организации.

### **Ценность стратегического планирования в условиях кризиса**

Ценность стратегического планирования в условиях кризиса довольно легко подвергнуть сомнению, так как обычно организации сосредотачивают свои усилия преимущественно на предотвращении непосредственных угроз и устранении очевидных недостатков. Еще одной проблемой является и то, что в большинстве развивающихся стран и стран с переходной экономикой культура рассматривается как составная часть широко принятой традиции и идентичности страны. По этой причине сам метод стратегического планирования воспринимается как угроза сверху, усиливающая, а не снижающая нестабильность среды.

Самая сложная задача, с которой сталкивались авторы этой книги при проведении многочисленных семинаров (программ) по развитию потенциала учреждений культуры, это борьба с боязнью участников и их сопротивлением достаточно сложному процессу стратегического планирования, включая непосредственно подготовку стратегического плана. Участникам казалось, что все это занятие бесполезно, так как оно не может предложить реалистичных изменений. К тому же ни один из участников процесса (прямой или косвенный) не чувствовал себя обязанным реализовывать запланированные инициативы и проекты. Шаг в будущее таким образом расценивается скорее как шаг в пустоту, а не как нечто гарантирующее адекватное отношение к переменам, не поддающимся четкому определению. Более того, часто говорят, что такие перемены вообще неблагоприятны для развития деятельности в сфере культуры.

Однако стратегические планы просто необходимо реализовывать. В противном случае исходная мотивация сотрудников организации может обернуться в апатию, когда станет ясно, что планы бессмысленны в среде, которая их не принимает, или в ситуации, которая меняется каждый месяц. Возьмем, например, Центрально-азиатскую Академию – некоммерческую организацию, объединяющую независимых художников и интеллектуалов из четырех стран Центральной Азии (Бишкек, Кыргызстан). Эта организация была активным участником самых первых семинаров, направленных на развитие потенциала организаций культуры. Они хорошо освоили навыки сетевого сотрудничества и фандрайзинга, но не смогли разработать свой собственный стратегический план. Члены Академии были очень замотивированы и разработали несколько международных проектов. Однако последующие стремительные изменения государственной политики привели к запрету деятельности международных организаций, на поддержку которых эти проекты опирались. Из-за этого в течение нескольких месяцев после перерегистрации организации и запуска нескольких проектов они потерпели ряд неудач. Если бы у организации имелся стратегический план, он придавал бы большей устойчивости этим проектам и другим ключевым инициативам, помог бы справиться с неожиданной ситуацией, на которую сама организация повлиять не

могла, но последствия которой несли угрозу самому существованию организации.<sup>19</sup>

Есть еще один повод, для того чтобы подвергнуть сомнению важность стратегического планирования в среде, в которой нет систематической потребности в таком планировании или в культурной политике и планировании как таковых. Эти сомнения выражаются в вопросах по поводу того, для кого предназначен план, и кто им будет пользоваться. Фактически самая трудная задача – развить внутреннюю склонность организации к стратегическому мышлению и пониманию потребности организации в стратегическом планировании. План важен, прежде всего, для самой организации, и только потом для других (властей, спонсоров, доноров, и т.д.). Опыт показывает, что агенты внешней среды в состоянии отличить организации, культивирующие стратегическое мышление и планирование, от тех, в которых этого нет.

### **Условия подготовки стратегического плана**

Разработка стратегического плана является частью процесса наращивания потенциала организации. Это непосредственное продолжение процесса самооценки и диагностики организации. Организация, желающая начать процесс разработки стратегического плана, должна сформировать команду, состоящую из представителей разных категорий сотрудников, значимых с точки зрения этого процесса. Команда должна провести необходимые исследования и подготовить необходимые отчеты: ‘формулу’ управленческих навыков, хронологические карты, матрицу процесса принятия решений, диаграмму информационных каналов, таблицу SWOT анализа, карту сферы деятельности и институционального позиционирования.

Очевидно, что в процесс подготовки стратегического плана должна быть включен весь менеджерский состав, отвечающий за управление организацией и разработку программ ее деятельности. В команду также должны входить внештатные сотрудники и члены управляющего совета организации. Выбрав время, которое не будет конфликтовать с обычным графиком работы членов команды, команда должна определить методы и динамику своей работы. Нужно дать ей возможность сконцентрироваться лишь на ключевых вопросах развития организации и их актуализации через стратегический план. На каждом этапе разработки стратегического плана у команды должна быть возможность обсуждения предлагаемых вариантов. Это особо необходимо при определении видения и новых стратегических линий развития, так как эти вопросы требуют согласия внутри организации.

#### **Полезные советы по организации процесса стратегического планирования:**

- подчеркните позитивное отношение к стратегическому планированию в вашей организации;
- создайте четкую схему подготовки к стратегическому планированию;
- установите сроки для каждого этапа;

<sup>19</sup> В январе 2004 года в Узбекистане было принято решение о перерегистрации международных организаций. Банки немедленно прекратили их обслуживание. Вследствие этого Фонд Сороса не мог перевести деньги на проведение международного музыкального фестиваля и конференции IETM в Ташкенте, из-за чего возникла угроза отмены этих мероприятий.

- вовлекайте всех людей, имеющих отношение к этому процессу;
- вовлекайте людей извне, если у них есть необходимый опыт;
- уточните роли и обязанности каждого человека;
- уточните форматы отчетности и процесса мониторинга;
- распространите черновой вариант стратегии и организуйте ее обсуждение;
- поощряйте анализ, обсуждение и предложения по доработке;
- создайте механизм формального одобрения/принятия итогового документа.

### **Прогнозирование сценариев будущего для соответствующей среды (регион/государство/город...)**

Основной характеристикой, отличающей стабильное общество от общества пребывающего в состоянии социального и политического беспорядка, является наличие плана социального развития. В стабильном обществе организации могут положиться на существующее видение социального развития и четко определенные стратегические цели, сформулированные в различных программных документах<sup>20</sup> и стратегических планах развития культуры. В нестабильном обществе такого видения нет, и рамки социальных изменений не определены. Политические игроки быстро меняются. Каждый из них привносит совершенно разное видение и подходы, так что даже процедурные механизмы не зафиксированы и четко не определены. По этой причине в качестве необходимого предварительного условия при разработке стратегического плана организации должны предусматривать несколько возможных сценариев развития событий. Это поможет включить в план все необходимые механизмы и стратегии преодоления возможных трудностей.

Большинству организаций не хватает знаний и навыков в области разработки сценариев развития будущего. Поэтому им приходится полагаться на результаты исследований, проведенных академическими или исследовательскими институтами, и вычленять из них возможные варианты развития событий. В то же время, в рамках своей программной деятельности учреждение культуры может организовать дискуссии или семинары, посвященные культурному развитию, и через них вовлечь публику в процесс разработки стратегического плана. Это особенно полезно, когда разрабатываются симуляционные модели, так как позволяет вовлечь разных игроков, которые со своей социальной позиции оценивают социально-политические и экономические условия и осуществимость предлагаемых сценариев развития. Несомненно, в большинстве случаев сценарии не будут включать в себя экстремальные ситуации (война, природные катастрофы, такие, например, как землетрясение и т.д.), но даже при этом они помогут очертить траекторию будущей деятельности.

### **Вопросы, на которые должны отвечать сценарии будущего**

Сценарии развития будущего предлагают возможные ответы на следующие ключевые вопросы:

---

<sup>20</sup> Такого рода документы могут включать программы развития туризма, сельского хозяйства, транспорта и коммуникаций, экологии, и в особенности образования, науки и спорта.

- Каковы возможные политические альтернативы?
- Каково положение страны с точки зрения международных отношений?
- Каков потенциал экономического развития страны?
- Какова энергетическая база страны (национальные ресурсы, и т.д.)?
- Какие технологии используются в настоящее время?
- Каковы демографические тенденции в регионе и на прилегающих территориях?
  - Какова социальная структура населения?
  - Каков имеющийся уровень образования, и какой уровень образования можно достичь?
  - Каковы фундаментальные ценности, характеризующие общественный дискурс в стране (интеллектуальная ситуация)?
  - Какова политическая культура страны?

На основе разнообразия мнений и ответов респондентов на поставленные выше вопросы можно сформулировать несколько различных сценариев развития. Вместе с представленным ранее анализом среды (*функциональный стратегический анализ*) на следующем этапе эти сценарии позволят руководству сформулировать для организации конкретные стратегии.

В политическом и стратегическом анализе, в особенности кризисных регионов, обычно рассматривается сразу несколько сценариев в диапазоне от наиболее к менее желательному или от вероятного к менее вероятному, но все-таки возможному. В этом отношении бывшая Югославия очень показательный пример, так как она служила предметом такого анализа с конца Второй мировой войны. Лабораторно-экспериментальный характер ныне несуществующей страны часто предлагался в качестве тестового примера возможных сценариев развития многонациональных сообществ в других частях мира. На основе того факта, что страну объединяла однопартийная система и пожизненный президент (Иосип Броз Тито), часто возникали вопросы, что случилось бы, и какой сценарий реализовался бы в случае смерти президента и возможного изменения политической системы. Уже в то время существовал сценарий военного конфликта, который, однако, публично в Югославии не обсуждался.

Когда разразилась война и страна развалилась, снова возникла необходимость определения возможных сценариев будущего этого неоднородного региона. Хотя, может, так и не кажется, но такой поворот событий был особо важен для учреждений культуры *всех* стран региона. В действительности значительная часть художественных произведений, созданных в этом регионе и представленных на местном и международном уровне, связана с данной темой (отношения между Балканами и Европой, единство/разнообразие, коллективная память, воспоминания, коллективные фантазии, стереотипы и т.д.).

**В качестве примера: четыре сценария будущего Юго-Восточной Европы**

В качестве примера мы опишем четыре возможных сценария для Юго-Восточной Европы. Внимание будет уделено только некоторым вопросам и критериям, связанным преимущественно с международными отношениями, политическим возможностям на национальном уровне, уровнями политической культуры и экономическими интересами.

**Интеграционный сценарий** основан на большой доле оптимизма и вере в то, что весь регион вскоре станет частью более широкого процесса общеевропейской интеграции, который в свою очередь повлечет модернизацию и гармонизацию с тенденциями развития, преобладающими в Европе. Данный сценарий предполагает высокую степень стабильности во всех странах региона, их полную открытость и взаимное сотрудничество. Вне всякого сомнения, эта модель наиболее желательна, однако уже сейчас ясно, что, к сожалению, шансы на ее успех ограничены. Она требует всесторонней широкой поддержки как внутри, так и вне региона. Страны региона отличаются друг от друга по ряду политических, экономических и социальных критериев, в особенности по степени готовности привести законодательство и другие элементы в соответствие с требованиями Европейского Союза.

**Сценарий дезинтеграции** – крайне пессимистичный вариант, предполагающий увеличение пропасти, разделяющей страны региона, и невозможность стабилизации региона с течением времени. Согласно данному сценарию усилия стран региона по стабилизации и модернизации не увенчаются успехом, так что регион в целом и большинство входящих в него стран будут страдать от регулярных политических кризисов, прерванной коммуникации, взаимной вражды и нетерпимости.

**Сценарий фрагментации** предполагает индивидуальное и независимое друг от друга развитие стран региона, частично через членство в Европейском Союзе, частично за счет собственных ресурсов развития и благоприятной международной ситуации. Это не исключает третьей возможности, а именно того, что страны могут пойти на *‘развитие вопреки’* – изоляционистскую модель самодостаточности. Согласно данному сценарию, часть региона достигнет успеха на ниве стабилизации и развития, в то время как другая часть останется за пределами процессов Европейской интеграции.

**Сценарий интереса/участия** полагается на реальный потенциал сотрудничества, основанного на интересе. Эта возможность основана на близости языков, общих ценностях, хорошем знании друг друга и взаимопонимании. Особенно это касается некоторых частей бывшей Югославии, которые могут функционировать как общий рынок. Данный сценарий может оказаться выгодным для тех сфер культуры, которые предлагают востребованные рынком продукты. Он также предоставляет возможности для более интенсивного обмена и сотрудничества в рамках конкретных проектов.

Несмотря на то, что приведенные примеры предназначены для иллюстрации ситуации в Юго-Восточной Европе, подобные сценарии развития можно разработать для Кавказа и других регионов мира, которым приходилось страдать от войн и конфликтов. Естественно, нужно побуждать организации задумываться о возможных сценариях развития событий на национальном уровне. Такие сценарии дадут точные показатели по другим, преимущественно социально-демографическим и культурно-технологическим характеристикам

региона. Так, у стран с заметным демографическим ростом будет несколько сценариев развития события, но почти во всех этих странах учреждения культуры столкнутся с задачей ориентирования своих программ на вовлечение молодежи. Наоборот, в странах с быстро стареющим населением сценарии должны предусматривать прием иммигрантского труда, для чего потребуются программы межкультурного сотрудничества и посредничества. Странам, находящимся в кризисной экономической ситуации, понадобится свой набор стратегий развития своих учреждений культуры.

### **Выбирая стратегию**

Первым шагом стратегического планирования на основе данного анализа и имеющихся в распоряжении методологий является обсуждение, анализ и отбор сценариев развития и соответствующих стратегий. Это принципиально важный шаг, требующий большой степени творчества и совместного многомерного мыслительного процесса. Для того чтобы максимально использовать свои преимущества и найти пути преодоления недостатков и угроз, организация должна быть способна сделать выбор из нескольких очень четких стратегических вариантов. Решение может оказаться болезненным и рискованным для организации, особенно когда оно касается изменений в содержании деятельности или сокращения штата.

Наиболее часто встречающиеся стратегии в сфере культуры относятся к следующим типам организационных изменений:

#### **Программные и организационные (конкурентные) стратегии:**

- диверсификация программ;
- диверсификация ресурсов;
- увеличение объема производства и услуг – рост организации (увеличение штата);
- коммерциализации программ и расширение услуг;
- развитие аудитории и расширение рынка;
- фокусирование программ /сжатие организации (уменьшение количества сотрудников).

#### **Стратегии достижения качества:**

- поддержка развития качества – достижение превосходства;
- стратегия гармонизации профессиональных стандартов деятельности;
- защита (эксклюзивных) лицензионных прав;
- образование и передача знания.

#### **Стратегии связывания:**

- ориентация на партнерство, совместное производство;
- сетевое сотрудничество;

- интернационализация;
- децентрализация деятельности;
- межсекторные связи.

#### **Стратегия вовлечения общественности:**

- позиционирование в общественной сфере и улучшение узнаваемости/заметности организации;
- лоббирование и стратегии аккумулирования поддержки;
- стратегии общественного участия и изменений в общественной сфере.

#### **Стратегии обеспечения устойчивости:**

- стратегия минимальной (само)-устойчивости;
- стратегия слияния;
- стратегия приватизации;
- стратегия миграции.

#### **Стратегия заката (стратегия ухода):**

- стратегия растворения с сохранением достижений организации и ее коллективной памяти;
- гибернация.

#### **Программные и организационные конкурентные стратегии**

Несмотря на то, что тема программной деятельности уже обсуждалась во второй части данной книги, сложно говорить об организационных стратегиях вне связи с программными стратегиями, так как все вместе они формируют группу стратегий, основанных на предварительном анализе сообщества и его потребностей, а также на способности организации использовать свои сравнительные преимущества для развития. Основное внимание здесь уделяется структуре организации и ключевым характеристикам программы.

Решение о **диверсификации программ** как одной из ключевых стратегий принимается, когда организация понимает, что в сфере культуры существует область, недостаточно охваченная другими организациями культуры, или когда содержание ее собственных программ уже недостаточно интересно людям, работающим над ними. Данная стратегия часто реализуется посредством внесения разнообразия в содержание программ, способствуя расширению охвата разных социальных групп и развитию плюрализма в местном сообществе. Обычно это оказывает позитивное влияние и на другие сферы организации, например, увеличивает финансовую диверсификацию. Решение о расширении содержания программ с целью включения этнических меньшинств или учета интересов людей с разной сексуальной ориентацией не только привлечет новые аудитории, но и, возможно, новые источники финансирования. Равным образом решение о включении в деятельность организации новых сфер искусства и форм самовыражения может дать позитивный мультипликационный эффект. Так, введение танца или невербального театра не только помогает расширить границы существующей эстетики, но и привлекает новые аудитории, создает новый имидж и репутацию в публичном

пространстве. Данная стратегия может иногда вести к необходимости дополнительной *стратегии увеличения штата* или способствовать более эффективной работе имеющихся сотрудников. Она может оказаться ключом к повышению мотивации сотрудников, которые, несколько лет подряд работая над одними и теми же программами, могут исчерпать свои идеи, увязнуть в рутине и потерпеть неудачу в достижении высокого качества содержательной деятельности.

**Диверсификации ресурсов** – это новое требование, возникшее в результате перемен в культурной политике вследствие нестабильности экономики в условиях кризиса. В такой среде очень опасно полагаться на один источник финансирования, так как это может легко привести к развалу организации. С другой стороны, расширение количества источников финансирования увеличивает независимость организации, делает ее напрямую ответственной за собственное развитие и приводит к лучшему пониманию среды и ее потребностей. После длительного применения данная стратегия приводит к увеличению динамики организации, более быстрому усвоению нового знания, а также расширению и диверсификации финансовых ресурсов данного учреждения или организации. По этой причине в большинстве стран Западной Европы власти намеренно стали развивать механизмы, заставляющие организации использовать данную стратегию. В условиях кризиса данная стратегия является следствием сокращения финансирования и недостатка бюджетного и других форм финансирования культуры.

**Увеличение объема производства и услуг** обычно ведет к росту организации и штата, за исключением случаев, когда эта стратегия применяется для решения проблемы избытка рабочей силы или недостаточного использования имеющегося штата (в особенности в бюджетной сфере). В негосударственном секторе необдуманное использование данной стратегии может быть рискованно, потому что приводит к увеличению задач, для выполнения которых существующая организационная структура слаба и недостаточна.

Другая стратегия, которую можно рассматривать как независимую, но которая является следствием невозможности постоянного увеличения финансирования культуры, – это стратегия **коммерциализации программ или расширения услуг**. Разнообразие маркетинговых методов позволяет вычислить денежную стоимость существующих продуктов организации или спектра новых продуктов. Увеличение уровня самофинансирования может происходить за счет базовых (т.е. происходящих от основной деятельности учреждения, таких, например, как театральные мастер-классы) и дополнительных продуктов (т.е. тех, что генерируют новый доход, например, сувенирные магазины, кафе или общежитие). Коммерциализация совсем необязательно связана с вульгарностью или снижением эстетических или содержательных критериев данной организации или учреждения. На самом деле развитие элементов бизнеса, таких как ценовая политика или генерирование доходов, приводит к признанию и уважению всех участников культурного процесса. Обычно бюджетным учреждениям не удается этого понять.

**Развитие аудитории и расширение рынка** – это наиболее часто игнорируемая в условиях кризиса стратегия, потому что в таких условиях организация полностью сосредоточена на стремлении к самоустойчивости и

повседневных заботах. Развитие аудитории требует долгосрочного систематического подхода, независимо от того направлено оно на оживление так называемых «не-аудиторий», развитие молодежной аудитории или введение программных или методологических новшеств, направленных на конкретные социальные группы. Расширение рынка на другие страны предполагает такой масштаб инвестиций в маркетинг на региональном уровне, который организации и учреждения, действующие условиях кризиса вряд ли могут обеспечить. Риск окупаемости и прибыльности инвестиций, а также реализации маркетинговых целей попросту слишком велик.

**Фокусирование программ** или ‘придание правильной величины’ – наиболее часто используемая в условиях кризиса стратегия, потому как сообщество ценит идентичность (уникальность) и превосходное качество программ больше, чем что-либо еще, и в то же время как культурная политика приветствует уменьшение организаций, а точнее сокращение штата. Фокусирование на программах, которые сотрудникам организации удастся лучше и эффективнее всего реализовывать, конечно же, включает превосходство и конкурентные преимущества организации. Это также хороший и простой способ изменения структуры персонала организации.

#### **Стратегии достижения качества**

Вторая группа состоит из стратегий, направленных на достижения качества – исключительно высокого качества в конкретной, четко определенной профессиональной сфере. Это очень важно для всех организаций, стремящихся к признанию на международной арене и работающих на мировой культурной сцене и на мировом рынке. Безоговорочно верят, что по прошествии времени такие стратегии станут основными гарантами устойчивости и успеха организации, а также залогом поддержания ее исключительной ценности.

**Поддержка развития качества**, то есть достижение превосходства организации, – это ключевое стратегическое обязательство, которое должно найти отражение во всех аспектах деятельности организации. Это, несомненно, общая стратегия, которая заставляет все другие выбранные стратегии фокусироваться на максимально возможном уровне успеха. В кризисной ситуации предполагается, что в долгосрочной перспективе такая концентрация обязательно приведет к узнаваемому качеству и высоким стандартам.

**Стратегия гармонизации с профессиональными стандартами деятельности** предвзвешивает или предопределяет любое стремление к превосходству. Учреждение или организация, работающая в четко определенной области должна стремиться к стандартам, принятым соответствующими международными организациями, или являющимся частью международно признанной практики. Это особенно важно для музейной и галерейной деятельности (ICOM), библиотечного дела (IFLA), кино, и все чаще и чаще исполнительских искусств. Соблюдение и внедрение стандартов является необходимым условием сетевого сотрудничества и потенциального партнерства.

**Приобретение (эксклюзивного) лицензионного права** – это стратегия, основанная на контрактных соглашениях по конкретным проектам посредством профессионального лицензирования соответствующими министерствами или другими органами в тех областях, где организация продемонстрировала свой

профессионализм и достигла узнаваемых результатов. Лишь в немногих случаях лицензионные права определены законом. Чаще всего профессиональные ассоциации конкурируют друг с другом за право выдавать лицензии в установленной (нерегулируемой) области. Характерной чертой сообществ, переживающих бурные перемены, является недостаток регулирования во многих сферах культуры. Там любая организация может работать в любой сфере – от программной деятельности до обучения детей – и даже руководить профессиональными художниками. В своих собственных интересах и в общих интересах обеспечения качества деятельности в конкретной сфере соответствующие профессиональные ассоциации должны бороться за введение системы лицензирования. Примеры, могут включать уроки балета для маленьких детей (риск нанесения вреда здоровью детей, в случае, если педагогу не хватает профессиональных знаний и навыков) или театральные группы, выступающие в школах (риск демонстрации в школах дешевых коммерческих постановок, лишенных всякого художественного качества). Когда органы государственной власти признают необходимость лицензирования определенных видов деятельности, они обычно приглашают одну или несколько лицензирующих организаций подавать свои предложения на конкурс. Получение права выдачи лицензий обычно является долгосрочным стратегическим интересом организации. Однако, это и большая ответственность. Такое право не только приносит доходы, но и обязывает организацию стимулировать внутренние образовательные процессы, соответствовать мировым стандартам в данной сфере и ориентироваться на качество деятельности. Иначе право на лицензирование можно потерять.

В качестве стратегии развития **образование и передача знания** предполагает общую ориентированность организации на систематизацию приобретенного на практике и подтвержденного достигнутыми результатами и репутацией знания. Данная стратегия поддерживает развитие репутации и положения организации в среде. В то же время она открывает новые области деятельности для сотрудников организации, нуждающихся в вызовах и свежей мотивации. Общеизвестно передача знаний является шагом вперед по профессиональной лестнице, в независимости от того, как это делается – в рамках специализированных образовательных программ внутри организации (семинары, мастерские, и т.д.), партнерских консультаций, децентрализованной деятельности или помощи другим организациям в получении соответствующих профессиональных лицензий.

### **Стратегии связывания**

С 1980-х в большинстве Европейских стран происходила постоянная переоценка роли организаций и учреждений культуры в социальном развитии (в широком смысле). В то же время, укрепление и расширение Европейского сообщества, а также деятельность Совета Европы стимулировали возникновение новых культурных процессов. Фонды, количество которых растет, также реализуют политику стимулирования совместной деятельности институций и организаций из разных стран. Вследствие этого в культурной практике укоренились спонтанные, а затем и систематические стратегии связывания на всех уровнях – от местного (связывание гражданских инициатив), через региональный (часто межсекторный) к международному (сети, совместное производство). Так как связи и коммуникация часто прерываются в кризисных условиях, в особенности на государственном, но

также и на личном уровне, данные стратегии заслуживают особого внимания внешних заинтересованных сторон (международных организаций и доноров).

По общему признанию **ориентированность на партнерство (совместное производство)** часто является 'технической' по своей природе, используемой для упрощения финансирования, получения более широкой общественной реакции и международного признания участников проекта стратегией. Данная стратегия также может способствовать улучшению качества работы организации (аккуратно выстроенное дополняющее партнерство может стать основой для обмена опытом и знаниями) и развитию новых направлений деятельности. Это означает, что партнерство является стратегией развития только когда оно четко определено и связано с другими целями организации. Здесь мы говорим не просто о любом виде партнерства или совместного производства, а о стратегически обоснованном долгосрочном партнерстве, которое приводит к совершенствованию деятельности в нескольких сферах деятельности организации.

На первый взгляд **сетевое сотрудничество** может показаться очень простым стратегическим решением – стать членом существующих международных сетей организации не так сложно. Однако присоединиться нужно только после тщательного отбора к наиболее подходящим сетям. При этом организация должна четко ориентироваться на реализацию основной части своих проектов при участии сети или ее членов. До настоящего времени членство в сетях было более важно скорее для пиара и профессиональной поддержки, чем для развития самих организаций. Нужно признать, однако, что членство в сетях обеспечило более широкую организационную поддержку организациям, работающим в исключительно нестабильной среде, и позволило им благодаря поддержке других членов сети, солидарности и лоббированию справиться с вызовами, с которыми они столкнулись.

**Интернационализация** – это особая форма стратегии, включающая сетевое сотрудничество. В то же время она имеет более широкое значение, заключающееся в том, что большинство программ и содержание деятельности организации открывается по отношению к остальному миру. Она особенно важна в закрытых обществах стран третьего мира, возможность доступа которых к международным культурным каналам зависит от поддержки внешних агентов и схем международного сотрудничества. В качестве стратегии интернационализация также может иметь и дополнительное значение – местное знание используется для репрезентации мира. Например, во многих странах введение в программу школ истории искусств воспринимается как стратегическая уступка противоположная закрытой системе образования.

**Децентрализация** – это стратегия, которая не только приводит к более широкому охвату и деятельности в более широких социальных слоях (также означая и расширение рынка), но и создает возможности для стратегического партнерства внутри страны, тем самым усиливая и стабилизируя сферу культуры. В практическом смысле организация таким образом может прийти к более сложной структуре деятельности, которой ей обычно сложно достичь самой, гибко полагаясь на разных партнеров в местной среде. Если, из-за кризисной ситуации, некоторые элементы программы не могут быть реализованы внутри организации, соответствующие решения можно искать у различных 'децентрализованных партнеров'. При отсутствии соответствующей

государственной стратегии культурной децентрализации другой важной причиной выбора стратегии децентрализации является чувство ответственности третьего сектора и некоторых бюджетных учреждений за выравнивание различий в культурном развитии между большими и маленькими сообществами.

**Межсекторное связывание** на момент написания книги является наиболее часто применяемой и широко приветствуемой стратегией организационного развития. Наиболее часто встречающиеся типы межсекторных стратегических проектов – это проекты согласованные и спланированные как долгосрочная деятельность в области культуры и туризма, культуры и образования, культуры и процессов регенерации постиндустриальных и послевоенных городов, культуры, служащей основой для интеграции и развития малых сообществ и т.д. Это не только способствует увеличению влияния и укреплению позиций организации, но и создает условия для инновационных и интерактивных организационных решений, направленных на удовлетворение потребностей сообщества в конкретный момент. Выбор данной стратегии может поддержать развитие организации, но может оказаться и разрушительным по отношению к ее основному предназначению.

### **Стратегии вовлечения общественности**

Все больше и больше организации культуры становятся центрами публичной дискуссии и лоббирования интересов среди широких слоев общественности или конкретных социальных групп.<sup>21</sup> В равной степени они становятся проводниками новых идей и форм социального действия.

**Позиционирование в публичном пространстве, повышение заметности и общественного признания** – это стратегия, необходимая тем организациям, которые утратили свой былой статус (как, например, дома культуры в странах Юго-Восточной Европы), или организациям, которые разработали конкретный проект и после его успешной реализации ищут пути продолжения собственной деятельности, возможно, в другой области сферы культуры. Например, по прошествии времени организация по защите женщин, подвергшихся насилию, меняется и становится организацией активисток и художниц, работающих над художественными и социально значимыми проектами. Эта стратегия главным образом полагается на развитие связей с общественностью и техник маркетинга, а также на новое содержание и партнерство, особенно в сфере средств массовой информации и более специализированных профессиональных средах.

**Стратегия лоббирования и приобретения поддержки** очень часто применяется в нестабильной среде в качестве ответа на возникающие извне угрозы, такие как политическое давление, эмбарго и механизмы экономического давления (отмена или сокращение грантов, увеличение арендной платы за офисное помещение и т.д.). Стратегия лоббирования заключается в концентрировании более широкой и специализированной культурной общественности вокруг четко определенной и достижимой цели. Цель может состоять в обеспечении выживания самой организации или ее деятельности. Причины выбора данной стратегии должны иметь отношение к

---

<sup>21</sup> Поэтому неудивительно, что новые центры культуры, как, например, в Софии (Болгария) используют слово «дебаты»: Красный дом культуры и дебатов.

выживанию организации, борьбе за свободу художественного выражения, и реакции на запрет спектаклей, выставок и так далее. Если деятельность организации глубоко укоренена в демократических принципах, и она подвергается опасности при смене политической системы или режима. Организация может быть главным действующим лицом в лоббировании улучшения общих условий культурного развития в конкретном сообществе, в особенности в том, что касается законодательных и финансовых рамок, профессиональных стандартов, статуса организаций и учреждений культуры, а также свободы художественного самовыражения и действия.

**Стратегия общественной вовлеченности и изменения публичного пространства** помогает более четко позиционировать организацию и расширить сферу деятельности от узко культурного до более широкого общественного и политического уровня. Цели могут включать общую демократизацию общества и развитие критической общественности. Наиболее успешные организации стремятся стать центрами общественного и культурного активизма, голос и общественное участие которых нельзя игнорировать. Более того, как агенты желательных общественных перемен такие организации, особенно в условиях кризиса, получают признание международных организаций и более широких международных политических кругов.

### **Стратегии обеспечения устойчивости**

В зонах повышенной нестабильности, возникающей вследствие войны, террористических атак, постоянных конфликтов, гиперинфляции, бедности, полной международной изоляции и т.д. ключевой является стратегия выживания и приспособления к существующей ситуации.

**Стратегия минимальной самоустойчивости** или простого выживания в чрезвычайно неблагоприятных условиях требует сведения деятельности к минимуму, к тем видам деятельности, которые можно обеспечить за счет неоплачиваемого волонтерского труда и максимального использования ранее накопленных ресурсов. На самом деле нет никаких универсальных рецептов данной стратегии. Такая стратегия – вопрос необходимости, а не выбора. Успех или неудача реализации этой стратегии будет зависеть от инновативности и способности сотрудников организации преодолевать неизбежное чувство апатии и беспомощности за счет поиска возможностей реализации задуманного в неблагоприятных условиях. Важно побороть пораженческое чувство, что ничего нельзя сделать, и шаг за шагом потихоньку продвигаться вперед до тех пор, пока не будут восстановлены нормальная деятельность и развитие организации.

К **слиянию** или объединению с другой организацией прибегают, когда независимое существование организации становится невозможным, или когда слияние является залогом более быстрого продвижения к благоразумному балансу организации и ее программной деятельности. Как форма рационализации бюджетного сектора слияние обычно является процессом, идущим сверху вниз. Важно сохранить основные достижения объединяемой организации, ее сеть контактов и уважение сообщества. Все это предприятие достаточно рискованно, так как нелегко объединять разные идентичности и создавать новые. Когда происходит слияние разных по размеру и значимости

организаций, большие организации поглощают малые, и положительные элементы, привносимые последними в новую организацию трудно оценить должным образом.

Под влиянием новых либеральных стратегий развития широко использовалась, особенно в конце 1980-х, **стратегия приватизации**. Несомненно, это было одно из самых деликатных вмешательств в сферу культуры, которое больше обсуждалось и которым больше писали, чем это в действительности происходило даже в тех странах, которые признаются лидерами приватизации государственного сектора (Великобритания, Нидерланды). В странах с определенно нестабильной бюджетной сферой и бюджетным дефицитом руководство бюджетных учреждений может предложить потенциально спасительную *стратегию частичной приватизации (приватизация управления и особых услуг)*. Однако законодательная база не содействует полномасштабному принятию данной стратегии – стратегии кооперации и партнерства государственного и других секторов –, так как в большинстве стран к ней относятся с подозрением.

**Стратегию миграции** используют, когда политическая и экономическая ситуация угрожает самому существованию или дальнейшему развитию организации. Так, в начале 1990-х, когда Югославский кризис только начинался, Театр цыганского меньшинства «Пралип» мигрировал из Скопье (Македония) в Германию, где он позже обосновался и продолжил работу в качестве независимого театрального коллектива в Театре на Руре в Мюльхайме (Theater an der Ruhr in Mülheim).

**‘Закат’: стратегия ухода:** закрытие или ликвидация организации иногда может оказаться лучше упрямого настаивания на продолжении летаргического или чисто юридического существования организации. Апатия и чувство безнадежности ведут к утрате ранее достигнутых заслуг организации. Упадок ресурсов (утечка мозгов, устаревшие технологии и ресурсы, скверное состояние зданий и отсутствие элементарной гигиены) провоцирует критику общественности, которая легко забывает ранее наработанный культурный и социальный капитал. С другой стороны, закрытие организации в соответствии с четким стратегическим планом (уход) делает возможным передачу части оставшегося культурного капитала другой организации и тем самым укрепляет сферу деятельности, а также сохраняет память о значимости данной институции. Со временем, в новых условиях может стать возможным ее возрождение. Это означает, что даже стратегия ‘ухода’ может и должна создавать основу для нескольких разных потенциальных сценариев развития. Один сценарий может обеспечить продолжение деятельности в рамках другой организации, другой – временную передачу деятельности другой организации до возникновения благоприятной ситуации для возрождения закрываемой организации. Третий сценарий может заключаться в слиянии нескольких организаций и создании новой с ликвидацией или временной приостановкой некоторых видов деятельности.

Когда политические перемены настолько радикальны, что ведут к тоталитаризму или очевидно авторитарному режиму, организация может столкнуться с невозможностью продолжения деятельности и сохранения своей репутации и уважения. В данном случае закрытие может быть наилучшим решением. Возьмем, например, театр-лабораторию Ержи Гротовского, который

продолжал работать несколько лет в условиях военного положения в Польше, до тех пор, пока в 1984 году вся труппа не проголосовала за закрытие театра. Годом позже в Понтедера (Италия) был создан рабочий центр Ерки Гротовского – институция иного профиля, деятельность которой главным образом направлена на исследование, документацию и публикацию собственных работ Гротовского.

### **Другие классификации стратегий**

Существуют также другие классификации возможных стратегий, в особенности причин, задач и конечных целей их применения. Одна из наиболее известных классификаций различает реактивную, защитную и упреждающую (развивающую) стратегии. Однако авторы данной книги не рассматривают их, потому как данные стратегии не связаны с функцией развития организации. Когда они применяются в течение длительного времени, фактически они приводят к снижению внутренней динамики организации, фрустрации и чувству беспомощности, когда речь идет о влиянии на будущее.

Другая система классификации тоже различает три типа стратегии: *роста, стабильности и ограничения* (Milisavljević, 1996). Мы уже очень детально обсудили *стратегию роста*, выделяя ее различные формы в виде отдельных стратегий. Стратегии стабильности используются, когда организации удовлетворены своими результатами, однако в сфере культуры и искусства такое удовлетворение неизбежно приводит к самодовольству, стагнации и утере качества. Стабильность никогда не удовлетворяет самых творческих людей, не может она и быть целью самой по себе для организации культуры. Она может быть эффективна только в четко разграниченных и закрытых системах, как в бывшем Советском союзе, где организации вроде Большого театра достигли высочайшего мастерства в музыке и балете. Нужно отметить, однако, что занимая привилегированное положение в системе (наивысший из возможных статусов в обществе), художники не могли уйти из организации в поиске более привлекательных карьерных возможностей за границей. Когда система открылась, большинство из этих художников перешли в более инновационные и динамичные по своей содержательной деятельности институции. В то время, эти качества институций можно было найти только за границей, что привело к крупномасштабному оттоку профессионалов. *Стратегия ограничения* применяется в случаях, когда благодаря нестабильности и кризисам во внешней среде организация или учреждение должны сводить к минимуму масштаб своей деятельности. В нашей классификации под ней подразумевается *стратегия обеспечения минимальной устойчивости*.

### **Важность комбинирования стратегий**

Классификация, за которую выступают авторы данной книги, характеризуется высокой степенью детальности и проработки. Эта классификация не исчерпывает все стратегии, применение которых возможно в сфере культуры в условиях кризиса. Для представления в данной книге выбраны те стратегии, которые, по нашему мнению, оказались наиболее эффективными и результативными.

Сами по себе стратегии не являются волшебной палочкой или спасательным кругом для организации. Только за счет их комбинирования и использования соответствующих ресурсов организации, а также возможностей

и вызовов внешней среды мы действительно можем оказывать влияние на развитие организации и наращивание потенциала. Так, понятно, что выбранная стратегия образования не может оказать должного влияния на развитие организации, если она не привязана к стратегиям диверсификации программ и развития аудитории, или диверсификации программ и обеспечения аккредитации. Она может временно принести дополнительные средства и обеспечить сотрудников работой, но не гарантировать выживания в течение длительного времени.

Подобным образом членство в Европейской или какой-то другой культурной сети совсем необязательно изменит потенциал организации, если только сети не используются для реализации других стратегий через их проекты и методы работы. Так как могущество в сфере культуры определяется деятельностью многих агентов, эта сфера по своей природе нестабильна, и выбор стратегий и их комбинаций является ключевой предпосылкой нового позиционирования организации и ее внутренней консолидации. Это четко указывает на то, что при оценке стратегических выборов вопрос их взаимосвязи является решающим для качества самого процесса и его главного результата – стратегического плана.

***Подготовка стратегического плана: описательная часть и стратегические таблицы.***

Стратегический план должен включать все уровни организации и ее деятельности в точно определенных средах. ‘Масштаб планирования’ охватывает саму организацию, ее партнеров, сети, в которые она включена, более широкие социальные программы и политические рамки, в которые данные программы входят, организации, предоставляющие финансирование и те, кто поддерживает организацию, словом, все, что является предметом стратегического функционального анализа.

Размах планирования будет зависеть от ценностей и философии организации (ее видения, миссии и целей), ее внутренней структуры и человеческого потенциала, физических, технических, информационных и финансовых ресурсов, а также профессиональных (эстетических и содержательных) достижений. В этом смысле стратегическое планирование зависит от самооценки и диагностики организации.

Авторы выступают за использование стратегических таблиц, которые помогают учесть все основные детерминанты процесса и могут использоваться в качестве напоминания о том, что уже сделано, и что еще осталось сделать, когда организацию обращает свое внимание на будущее развитие. Таблицы подчеркивают многофункциональные аспекты стратегического планирования, и в то же время – и это является их основным недостатком – они не настаивают на описании методов реализации.

#### **Методологические инструкции по описательной части стратегического плана:**

- Совмещайте объемные текстовые блоки (аналитику) с обобщающим представлением стратегического плана в виде таблиц;
- Используйте дополнительную литературу по каждой конкретной проблеме (привлечение дополнительного финансирования, партнерство, сетевое сотрудничество и т.д.);

- Создавайте текст и таблицы таким образом, чтобы они были понятны людям извне. Не забывайте, что стратегический план будет использоваться как публичный документ;
- Попробуйте (в конце процесса) сжать текст до документа, которым удобно пользоваться.

## Описательный раздел

### а) Сценарии развития: видение, миссия и цели

В описательной части стратегического плана конкретизируются возможные сценарии социального развития и их последствия для будущего организации, а также определяется видение, миссия, долгосрочные цели и обосновываются соответствующие стратегии развития.

В отличие от традиционного планирования, стратегическое планирование требует определения сценария развития, видения, которое может и должно основываться на предварительно определенной миссии, и постановки целей на следующие пять или десять лет. Видение будущего организации должно быть одновременно реалистичным и амбициозным. Оно должно стоять в стороне от повседневной рутины и действовать в качестве мобилизирующей силы, вдохновляющей на выбор новых, иногда радикальных и рискованных стратегий.

Если миссия это выражение ценностей, важности и причин существования организации, то видение можно определить как выражение стремлений и амбиций организации на долгосрочную перспективу. Буквально видение отсылает организацию в будущее – в желаемое будущее – даже когда возможные социальные сценарии крайне неблагоприятны. Поэтому видение является меркой будущих достижений и стремлением, которым организация будет руководствоваться при выборе наиболее эффективных стратегических решений

Рисунок 9: Ключевые вопросы для определения организации

Видение	Чем мы хотим быть?
Миссия	Зачем мы существуем?
Стратегия	Как мы актуализируем и достигаем этого?
Цель	Для кого и с какой целью?

В процессе стратегического планирования необходимо верифицировать существующую миссию организации, и если это необходимо, сформулировать ее по-новому. В любом случае обобщенные и стандартные заявления о миссии (часто содержащиеся в первой статье устава бюджетной организации культуры или в обосновании существования любого учреждения данного типа) попросту недостаточны. Утверждения вроде ‘музей – это учреждение, занимающееся изучением, сохранением и демонстрацией части культурного наследия в конкретной области’ не совсем подходят в качестве отправной точки для четкого изложения целей или определения стремлений, необходимых для формулирования видения развития.

Рисунок 10: Видение и миссия, отличительные характеристики

<b>Видение</b>	<b>Миссия</b>
Вдохновляет	Укрепляет ценности и определяет идентичность
Предугадывает и продвигает новую эстетику, программные вызовы – задает тренды	Определяет критерии эстетического программирования
Мобилизует	Укрепляет сплоченность организации
Отличительное и инновационное	Узнаваемо в публичном пространстве
Амбициозное	Адекватно ресурсам организации
Ориентировано на будущее	Ориентировано на настоящее

**Пример: Определение возможных сценариев развития, НКО «Дархия», Скопье, Македония**

Рисунок 11: Альтернативные стратегии, определение возможного видения организации

Возможное видение	Миссия
1. Центральный координационный офис по сохранению цыганской культуры и языка в Юговосточной Европе. 2. Центральный координационный офис по развитию культурных и художественных программ для цыганского населения Македонии 3. Культурный и образовательный центр для новых поколений художников и педагогов из цыганской диаспоры Македонии и Балканских стран.	«Дархия», Скопье: общественная организация по сохранению цыганского культурного наследия и языка и вовлечению цыганского населения в прогрессивные движения гражданского общества в Македонии и за ее пределами

Разное видение требует и разных стратегий и методов реализации. Если данная организация выбрала бы первое видение, то основные стратегии должны были бы включать сетевое сотрудничество, интернационализацию, фокусирование программ и поддержку развития качества. При выборе второго видения, главными стратегиями стали бы диверсификация программ, развитие аудитории, стратегии вовлечения общественности и децентрализации деятельности. Третий вариант видения потребовал бы использования стратегий образования и передачи знания, аккредитации образовательных программ для профессионалов – выходцев из цыганской диаспоры – для работы в организациях культуры цыганского сообщества и межсекторных связей.

Когда организация пытается определить видение своего будущего развития, возникает много проблем. Организация берет в расчет свои интересы и доступные ресурсы, а также факторы, предлагаемые другими сценариями развития. Именно по этой причине желательно иметь несколько разных видений, при условии, что приоритеты организации четко определены. Нужно также учесть альтернативные варианты видения, на случай если первое видение нельзя реализовать из-за неблагоприятных условий. Например, если реализуется дезинтеграционный сценарий развития, понятно, что будет очень сложно реализовать видение организации в качестве регионального центра. С другой стороны, интеграционный сценарий сам по себе не означает автоматической реализации видения в качестве регионального центра. Он только создает

возможности, благоприятствующие реализации данного видения, при условии, если организация выберет адекватные стратегии и будет реализовывать свои стратегические проекты и программы в рамках данного видения.

### **Взаимосвязь между программой и организацией**

Ключевым фактором, определяющим деятельность институции, является программа ее деятельности. Программа – это то, что делает организацию значимой и придает смысл ее существованию. Даже когда миссия и цели организации неизвестны, они могут просматриваться в программах ее деятельности. Таким образом, становится очевидной гармония между этими тремя элементами – миссией, целями и программой деятельности. Такая же гармония должна быть создана при определении видения и соответствующих стратегий развития.

Рисунок 12: Основные элементы в определении организации

Миссия	Цели	Программы	Целевые группы	Результативность и влияние
Видение	Стратегии	Новые программы и стратегические проекты	Институциональное (ре)позиционирование	Долгосрочные ожидаемые результаты

Программа обобщает ценности и культурные и эстетические стратегии, которые организация стремится продвигать. Она представляет собой более широкую концептуальную целостность, охватывающую несколько меньших по масштабу проектов и постоянную деятельность. В организации не должно быть слишком много программ. Это делает понимание деятельности организации более простым, как изнутри, так и извне, а также помогает увеличить степень прозрачности и очертить ключевые организационные и управленческие потоки. В театре, например, программа – это репертуарная политика, в библиотеке – политика формирования фондов и анимационной деятельности. В сложных учреждениях культуры и некоммерческих организациях также важно иметь зафиксированные программные ориентиры в форме основных междисциплинарных программ, таких как образовательные программы, связанные со всеми возможными параллельными направлениями деятельности (например, музыка, кино, литература) или инновационные и экспериментальные программы.

Новое видение организации повлечет за собой изменения программы ее деятельности, привнося новые и исключая больше ненужные элементы. Несмотря на это, очевидно, что нельзя игнорировать важность видения, если оно адекватно оценивается как необходимая инновация, дополняющая миссию организации. Важность данного элемента программы отражает тот факт, что некоторые сети принимают в свои члены новые организации только после тщательного знакомства с результатами работы их художественных руководителей. Если художественный директор уходит из организации, тогда организация должна подавать новую заявку на членство, четко указывая, поменялась или нет ее художественная и программная политика (см. например, «Политику театров Европейского союза»).

В случае с бюджетными организациями вопрос содержания деятельности и программ возникает нечасто (так их деятельность определяется законом). Ключевой вопрос касается их качества, художественной и культурной специализации. По этой причине муниципальные театры могут существенно отличаться друг от друга по репертуару, качеству их художественных достижений, отношению к 'классическому' в противопоставлении к 'новому' искусству, к балансу визуального и вербального, к традиции и инновации и так далее.

В любом случае управленческий персонал (то есть художественные директора и руководители программ) обязан формулировать свою программную политику. Эта политика должна соотноситься с общей политикой развития организации, иначе будут возникать конфликты интересов между управленческими уровнями. Сложно сказать, что чему предшествует, однако понятно, что программная политика должна быть той основой, на которой строится коммерческая политика организации. Это приводит к необходимости активизации штата творческих работников, особенно в бюджетном секторе, в отношении расширения проблематики культурной программы. Благодаря этому организация может усилить возможности своего роста и развития. Например, включая в программу своей деятельности работу по развитию аудитории, театр может не только получить дополнительный доход, но и генерировать дополнительные доходы за счет пожертвований на улучшение доступа неимущих социальных слоев к произведениям искусства. Наилучший выход в данной ситуации это при планировании будущего репертуара театра художественному директору лично искать способы удовлетворения этих потребностей, отдавая себе отчет в том, что любое специализированное программное решение, связанное с разделением 'основной' (художественной) программы и 'программы для доноров' наносит существенный урон идентичности данного учреждения культуры и понижает уровень уже достигнутого им качества деятельности.

Опыт показывает, что по ряду причин это достаточно рискованно - разрабатывать программы, которые не вытекают органично из видения и миссии институции или организации. Во-первых, такие программы ухудшают общее качество работы организации, ведут к снижению интереса и конформизма публики, создают образ 'прислуживающей' организации, не желающей и неспособной представить публике то, что она согласно ее художественным критериям является важным. Потребности сообщества меняются очень быстро даже в так называемых стабильных средах. В то же время в нестабильной среде в долгосрочной перспективе организации может серьезно угрожать распад.

## **Элементы стратегических планов: стратегические таблицы 1-8**

### **Выбор адекватных стратегий**

Как отмечалось в начале третьей части данной книги, выбор адекватных стратегий, которые способствуют развитию организации и обеспечивают высокое качество ее работы, является одним из четырех ключевых вопросов развития организации (см. формулу на стр. 33). Предлагая различные критерии и параметры для выбора стратегии, теория менеджмента подходит к этому вопросу с разных точек зрения (Milićević, 1996). При оценке и выборе возможных стратегий, необходимо брать в расчет следующие вопросы:

1. Гармонирует ли стратегия с программной политикой (видение, миссия, цели) и общей организационной культурой институции?
2. Адекватна ли стратегия с точки зрения условий внешней среды?
3. Адекватна ли стратегия имеющимся или потенциальным организационным ресурсам?
4. Легко ли будет измерить результаты реализации данной стратегии?
5. Связанна ли данная стратегия с большой долей риска для организации? В каком случае? Каковы альтернативы?

**Уточнение стратегии через программы (пример партнерства)**

Стратегическая таблица 1: Детализация каждой конкретной стратегии

Программы и деятельность	Главные участники	Форма и описание стратегии	Ключевой элемент стратегии	Ожидаемые результаты
Программа А	Партнеры: Национальные НКО	Партнерские цепи	Децентрализация: расположение и реализация	Развитие аудиторки за пределами центра (эффекты децентрализации ...)
Мероприятие 1		- туры	Город 1, 2, 3...	Вклад в собственное профессиональное развитие и развитие местного сообщества
Мероприятие 2		- семинары	Город 1, 2, 3...	Доход, передача знания
и т.д.				
Программа В	Университет	Многоцелевое партнерство	Инновационная сложная проблема	Улучшенное качество программы Имидж у профессиональной публики
Мероприятие 1		- Курсы повышения квалификации		Развитие персонала
Мероприятие 2		- дебаты...		Передача знания
и т.д.				Развитие знания внутри организации
Программа С	Специфические партнеры: местное телевидение	Типы партнерства: дополняющее...	Поддержка СМИ	Общественная репутация
Мероприятие 1		- Производство рекламы	Широкое распространение	Рост популярности
Мероприятие 2		Появление гостей в эфире  Специальные рубрики	Популяризация и лоббирование	Фокусирование внимания публики и администрации на актуальных проблемах

Табличное представление конкретных стратегий требует столько же таблиц, сколько выбрано стратегий. Для этой цели важно выявить все существенные элементы реализации стратегии (а их нелегко одинаково спрогнозировать для каждой стратегии). В приведенном выше примере (Стратегическая таблица 1), мы очерчиваем реализацию партнерских стратегий в художественной галерее. Мы показываем главные формы партнерств, установленных галереями с различными секторами, с негосударственными организациями и учреждениями культуры внутри страны (выставки и развитие аудитории), университетом (с целью содействия профессиональному образованию кураторов, а также проведения краткосрочных профессиональных курсов для активистов НКО – художников, которые работают с группами людей с особыми потребностями), и, наконец, с местными средствами массовой информации (с тем, чтобы повысить признание и популярность отдельных программ).

### План развития человеческих ресурсов и образовательная политика организации

Стратегическая таблица 2. План развития персонала и образовательная политика организации

	Имя	Специализация	Знания и навыки	Общие образовательные потребности	Финансовый план и образовательные планы	Планируемые затраты, зарплаты и гонорары, дополнительное образование
<b>b)</b>						
<b>c) Штат</b>						
Новые потребности						
<b>Периодически привлекаемые внештатные сотрудники</b>						
<i>Новые потребности</i>						
<b>d) Управляющий совет</b>						
<i>Желательно</i>						
<b>Волонтеры</b>						
<b>Друзья и коллеги (поддержка)</b>						

### **Параметры подготовки плана человеческих ресурсов**

Стратегическая таблица 2 имеет дело с человеческими ресурсами, как уже имеющимися, так и необходимыми для новых стратегий и программ. При анализе должно уделяться внимание как полностью, так и частично занятым сотрудникам, регулярным партнерам, волонтерам, в особенности исполнительному совету, художественному совету и другим органам, имеющим отношение к деятельности организации.

Реализация каждой новой стратегии обычно требует команды людей, обладающих высоко специализированными знаниями. Бесполезно выбирать стратегию, даже если она является единственно возможной для данной организации в данный период времени, если нельзя найти людей с необходимыми знаниями, людей, без которых невозможно реализовать данную стратегию.

### **Подготовка плана повышения уровня образования**

Необходимо скрупулезно изучить специализацию сотрудников (их знания и навыки) и соотнести их с тем, что требуется для реализации будущих стратегий через соответствующие программы, проекты и деятельность. Вполне понятно, что наши времена – это времена перемен, и даже в стабильном обществе профессионалы, работающие в сфере культуры, должны отслеживать технологические инновации, новые профессиональные требования и стандарты, эстетические тренды и соответствующие теории. В условиях кризиса, когда организациям не хватает возможностей должным образом поддерживать постоянное профессиональное образование, от сотрудников таких организаций ожидается гораздо больше. Они должны не только отслеживать и применять знания в узко определенной специализированной сфере, но и предоставлять социально необходимые услуги, такие как анализ социальных и политических тенденций, изменений законодательства и экономического развития.

В больших, громоздких организациях развитие человеческих ресурсов является особой проблемой. В них редко можно найти детальное описание знаний и навыков сотрудников, еще реже удастся найти перечни образовательных потребностей сотрудников, как с точки зрения сферы их деятельности, так и с точки зрения будущих потребностей организации. Личная мотивация к образованию не проявляется даже там, где можно предположить о ее существовании. Даже в тех случаях, когда сотрудник посещает профессиональные образовательные курсы по своей собственной инициативе, полученные им знания не применяются, потому что большие организации неохотно меняют методы своей работы и осуществляют организационные трансформации.

По только что указанным причинам, *постоянное профессиональное образование* в сфере менеджмента в культуре является необходимым, но недостаточным условием развития организации, наращивания ее потенциала и улучшения качества деятельности. Наряду с возможностями постоянного профессионального образования, стремление людей к образованию является еще одним необходимым условием (ведущим к профессиональному росту, увеличению заработной платы, улучшению условий работы, независимости в работе, открытию новых перспектив развития, поездкам, перспективам карьерного роста и т.д.). Кроме того, выявление потребности организации в специализированном знании и навыках должно происходить как до, так и после реализации планов по профессиональному образованию сотрудников.

В больших организациях имеются специальные службы, отвечающие за человеческие ресурсы, которые определяют ожидаемые результаты работы каждого сотрудника, деятельность которого оценивается, по крайней мере, раз в год. Данные параметры оценки результатов имеют отношение по большей части к управленческим, административным и техническим задачам. Вряд ли найдется организация, которая возьмется предельно четко

сформулировать параметры успешности с концептуальной, содержательной и художественной точки зрения.

Наиболее часто используемые при подготовке плана развития человеческих ресурсов параметры включают:

- продуктивность и способность планирования;
- навыки коммуникации;
- ориентация на межличностную, командную работу;
- знание дела (технические навыки);
- преданность делу;
- лояльность / идентификация с видением организации;
- способности принятия решений, ориентированных на результат;
- готовность к постоянному развитию / адаптивность;

Для управленческого персонала:

- способности в сфере стратегического менеджмента;
- лидерство;
- способность координировать.

Параметры оценки вклада сотрудника в развитие концептуальных и содержательных аспектов деятельности и качества художественной работы должны устанавливаться для каждой организации культуры, и практически для каждого сотрудника, отдельно в зависимости от ожидаемых от него результатов, сферы искусства, в которой работает организация, ее целей и миссии.

Оценка личных достижений каждого сотрудника обычно представляется в описательном виде ('превышает ожидания', 'удовлетворяет ожидания', 'не удовлетворяет ожиданий'), но может быть отражена и количественно на шкале от 1 до 5, где 3 означает 'удовлетворяет ожидания'. В некоторых случаях делается количественная оценка отдельно каждого из представленных выше параметров. Тогда результатом становится итоговая сумма баллов и описательные разъяснения. Данная процедура приводит к более четкой дифференциации личных достижений каждого сотрудника, особенно в больших организациях, где деперсонализации сотрудников не является редкостью. Общее заключение по оценке подписывается сотрудником, его непосредственным начальником и начальником отдела кадров.

Следующий шаг заключается в подготовке индивидуального плана образования и повышения эффективности и результативности деятельности. План должен:

- определять знания и навыки, которые сотрудник должен приобрести в указанные сроки;
- указывать кто – внутри или извне организации – обучит сотрудника, и где будет проходить обучение или переподготовка;
- указывать параметры и индикаторы оценки результатов сотрудника после прохождения конкретной образовательной и тренинговой программы;
- указывать когда, на какой работе и для решения каких задач сотрудник сможет применить полученные им новые знания и навыки.

Конечный результат должен привести к повышению продуктивности сотрудника и открытию новых перспектив его продвижения в организации. Тем самым сотрудникам дается возможность самим выражать свои образовательные потребности и проецировать свою профессиональную карьеру так, как они сами ее видят. Все это должно соотноситься с

потребностями организации, так чтобы сотрудник был сам замотивирован на обучение и переподготовку, и чтобы организация сама могла получить выгоду от этого процесса.

Данная стратегическая таблица должна обобщать профессиональный профиль сотрудника и его знания, а также предлагать план образования, отражающий желания и потребности как сотрудника, так и организации (с особым акцентом на факторы мотивации важные для каждого конкретного сотрудника). Она должна также служить аналитическим средством для оценки жизнеспособности выбранных стратегий. Быстрый взгляд на эту таблицу, позволит определить, реалистичны или нет эти стратегии (в особенности те, для которых внутренняя компетенция организации недостаточна), и совместимы ли они с *будущей образовательной политикой организации*.

### **Волонтеры и друзья организации**

Так как у всех организаций культуры есть более широкие публичные цели, желательно ввести две дополнительные категории сотрудников-партнеров – волонтеры и друзья организации (это обычно коллеги, работающие в той же или более широкой сфере культуры).

Хорошо известно, что в условиях кризиса добровольческий труд часто игнорируется, так как требует дополнительных организационных усилий. Нужно также отметить, что в данных условиях трудно ожидать что, люди будут работать в качестве волонтеров в сфере культуры, в то время как имеются более неотложные потребности в гуманитарной сфере. Во всем остальном волонтеры – это самая важная социальная группа, из которой должен набираться персонал. Это особенно верно в отношении студентов университетов и более молодого поколения в целом, волонтерский труд которых позволяет им развиваться в профессиональном плане и в некоторых случаях связывает их с конкретной организацией на долгое время.

С другой стороны, описываемые здесь условия указывают на необходимость большего вовлечения ‘друзей’ организации, включая коллег и более широкие профессиональные круги, которые не только публично поддержат деятельность, но и в то же время будут ‘информаторами’, лоббистами и создателями общественного мнения от имени организации, как дома, так и за границей. Это может оказаться решающим фактором для выживания организации, особенно в негосударственном секторе. Даже когда ‘друзья’ выполняют достаточно конкретные задачи (как, например, участие в подготовке стратегического плана), организация не может вознаградить их напрямую за неимением средств на эти цели. Иногда, однако, если организация знает их мотивы и амбиции, она может приглашать их к участию в различных образовательных программах, конференциях и публичных событиях, тем самым, развивая их лояльность и привязывая их к себе еще сильнее. Руководство организации может применять и некоторые другие методы мотивации, назначая таких людей в различные совещательные органы или высоко почетные комитеты, которые обеспечат социальную и профессиональную репутацию друзей учреждения, либо приглашая их к участию в пресс-конференциях и тем самым публично признавая их вклад в развитие организации.

**Планирование материальных ресурсов: информация, пространство, технические средства, финансы**

Стратегическая таблица 3. План материальных ресурсов

Программы и деятельность	Существующие/необходимые материальные ресурсы				
	Информационные	Технические	Пространственные	Финансовые	
				Бюджетные	Спонсоры, ресурсы партнеров, собственный доход организации
<b>Постоянная деятельность</b>				<i>Министерство культуры</i>	
<b>Программа А</b>					
<i>Мероприятия 1</i>				<i>Министерство образования</i>	
<i>Мероприятия 2</i>					
<b>Программа В</b>				<i>Региональные власти</i>	
<i>Мероприятия 1</i>					
<i>Мероприятия 2</i>				<i>Город</i>	
				<i>Город</i>	
<b>ИТОГО</b>					

Данная таблица обобщает существующие и будущие потребности в ресурсах в свете новых стратегий и разработанных программ. Для организации очень важно осознать, что можно сделать в собственном пространстве и с собственным потенциалом, так чтобы в процессе планирования можно было выбрать дополняющие стратегии для компенсации недостатка ресурсов, выявленного при выборе основных стратегий. Если одна из стратегий, например, стратегия диверсификация программ, предусматривает реализацию программ, для которых у организации нет достаточного пространства и технических средств, очевидно, что уже на этой стадии нужно планировать стратегию партнерства в качестве дополняющей стратегии для устранения данного несоответствия.

### **Потребность в базах данных и Интернет-сайте**

Организации и учреждения культуры часто пренебрегают приобретением и развитием информационных ресурсов, важность которых растет как в отношении повседневной деятельности организации, так и общей документации всей ее деятельности, включая институциональную память в форме архивов. Архивирование и документирование часто связано с новыми технологиями (последняя из которых оцифровка), требующими специальных технических ресурсов и должным образом подготовленного персонала. Самое важное – это иметь базы данных в самой организации, так как они содержат информацию об институции, ее программах, сетях, художниках и всей сфере искусств, в которой работает организация. Все информационные ресурсы, от директорий до архивов и библиотек, должны входить в функции главных и сопутствующих программ, реализуемых организацией. Самые важные информационные ресурсы нужно также держать на сайте организации, так как публичная оценка их качества и значимости, то есть качества структуры «организация-информация-коммуникация» часто будет основана именно на нем.

### **Фандрайзинг и лоббирование**

План материальных ресурсов нужен для того, чтобы организация сразу же (как правило, немедленно после принятия стратегического плана) начала работу по фандрайзингу и лоббированию решения ключевых вопросов (особенно в случае бюджетных организаций). Часто материальные ресурсы (площади, технология и информация) являются решающим фактором будущего развития программной и художественной деятельности. Наряду с приобретением ресурсов для художественных и культурных проектов, руководство организации должно активно искать средства и на удовлетворение потребностей организации в технических и информационных ресурсах, зачастую неадекватно воспринимаемых обществом. Исследования показывают, что стоимость коммуникации и информации постоянно растет, и только хотя бы по этой причине они должны становиться неотъемлемой частью долгосрочного стратегического плана.

Чтобы быть успешным, фандрайзинг должен планироваться на долгосрочную перспективу как часть существующих стратегий. Это позволит организации реализовать свои цели развития. У фандрайзинга должны быть четко определенные задачи, динамика и тактика. Это кампания, которую нужно осуществлять с четкими целями и высокой степенью профессионализма.

План фандрайзинговой кампании включает следующие действия:

- определение четкой цели, выраженной в сумме средств, которые необходимо привлечь;
- четкое формулирование потребности и важности данной цели;
- определение и перечень потенциальных доноров и спонсоров (отобранных на основе дополняемости их политики и целей организации);
- планирование содержания и методов кампании (торжественные ужины для доноров, пресс-конференции, медиа кампании и т.д.);
- подготовка специальных предложений спонсорам и разработка тактики переговоров;
- определение форм выражения благодарности спонсорам;
- планирование итогового события – церемонии в соответствии с характером организации и природой кампании;
- представление результатов кампании более широкой аудитории;
- документирование всей кампании и ее результатов;
- планирование будущих кампаний по привлечению финансирования.

Особое внимание нужно обратить на важность понимания организациями культуры растущей потребности в генерировании их собственных ресурсов (даже если доля привлеченных таким образом ресурсов может быть скромной). Наличие у организации собственных ресурсов формирует большее доверие и уважение к ней, а также укрепляет её внешний и внутренний имидж. План приобретения собственных ресурсов необходимо гармонизировать с концепцией программы и согласовать с менеджером по маркетингу, который уточняет детали плана (сувенирный магазин, другие формы продажи, ценовая политика, разнообразие услуг и т.д.). Этот план особенно важен, когда организация выбирает стратегию коммерциализации и расширения услуг. Такие планы прорабатываются детально в одной из таблиц в Стратегической таблице 1, где отдельно анализируется каждая стратегия.

На Рисунке 13 представлен перечень (ни в коем случае не исчерпывающий) возможных источников финансирования. Задача руководства любой организации искусства и культуры – определение источников финансирования и творческое увязывание их с программными целями рассматриваемой организации культуры. *Диверсификация источников финансирования* признается одним из условия стабильности и выживаемости организации в нестабильной среде, а также ключевым параметром оценки ее прогресса и развития.

**Рисунок 13: Структурированный обзор возможных источников финансирования**

Бюджетное финансирование	Пожертвования	Спонсорство	Партнерство	Собственные доходы
Министерство культуры	Национальные фонды	Финансовое вложение	Финансовое вложение	Входные билеты
Министерство образования	Филантропия	Материальный вклад (напитки, еда, бумага и другие продукты, поставляемые спонсором)	Предоставление сотрудников	Книги, программы и другие печатные материалы; CD и другие медиа продукты; Сувениры, и т.д.
Комитет по социальным вопросам	Награды	Услуги	Использование оборудования	Права на использование объектов коллекции (аренда для выставки или публикации фотографий)
Министерство туризма	Добровольческий труд	Помещения	Помещения	Финансовые доходы (процентная ставка, акции, инвестиции...)
Региональная администрация	Международные организации : ЮНЕСКО, СЕІ, Совет Европы	Техническое оборудование	Заем объектов (художественных работ) для выставок и т.д.	Консультационные услуги
Городская администрация	Правительство, посольства и зарубежные культурные центры	Медиа услуги	Медиа услуги	Образовательные услуги
Лотереи и игры (бюджетный фонд)	Зарубежные фонды	Профессиональные услуги: подготовка планов деятельности, маркетинговые кампании и общий дизайн и т.д.	Профессиональные услуги: печать, дизайн, звукозапись и т.д.	Доходы от ресторана, гостиницы, кафе и т.д.

Процент налоговой ставки, который платится гражданами в пользу конкретной организации (Италия, Венгрия)	Частные лица (например, художественные коллекции и фонды)	Финансовый вклад связанный с обязательной предварительной покупкой	Распространение и продажа	Аренда помещений и оборудования
---	---	--	---------------------------	---------------------------------

### Коллекции как стратегический ресурс

Несмотря на то, что в Стратегической таблице 3 культурный капитал сообщества не отражен в качестве ресурса, организации, формирующие собственные коллекции художественных работ, музейных и архивных артефактов, книг – особенно музеи, архивы, библиотеки – должны относиться к этим коллекциям как к важному стратегическому ресурсу. В таком случае каждой организации необходимо было бы разработать отдельную стратегическую таблицу, чтобы отразить возможное использование этих ресурсов в качестве ключевого средства программного и организационного развития. Приход нового поколения менеджеров культуры часто меняет характер организации. Так, архив может стать очень живой институцией с выставками и другими программами, доступными и привлекательными для разных целевых групп. Иногда даже один музейный объект сам по себе может быть исключительно важным ресурсом и в культурном и в финансовом плане, как, например Лежащий Будда (Laying Buddha) в Национальном музее в Душанбе (Таджикистан), хотя в данном случае его уникальность все еще недостаточно признана и использована.

### Развитие связей с общественностью и идентичность организации

Стратегическая таблица 4. Концепция PR и идентичность организации

Общая концепция	Целевые группы	Инструменты	Бюджет	Партнеры и агенты	Ожидаемые результаты
<p>Желательный образ – организационная культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристики</li> <li>- визуальный образ, идентичность</li> </ul>	<p><b>Первичные целевые группы</b> (наиболее значимые сегменты и типы публики): журналисты, редакторы и критики; политики и лидеры общественного мнения.</p> <p><b>Особые целевые группы</b> (с точки зрения конкретных стратегий и программ): дипломатические представительства; НКО; финансисты; учителя и преподаватели университетов...</p>	<p>Выражение идентичности: название организации, программ, проектов</p> <p>Слоган</p> <p>Лого, шрифты, бланки, визитные карточки, приглашения, поздравительные открытки на Рождество и Новый год, открытки с изображениями ..</p> <p>Брошюры, программы, каталоги, постеры, флайеры...</p> <p>Интернет страница</p> <p>Архитектурный дизайн здания, карты, витрины магазинов ...</p> <p>Сувениры</p> <p>Списки рассылки по целевым группам</p> <p>Особые события, церемонии и т.д.</p> <p>Клуб друзей организации</p>	....	<p>Профессиональная ассоциация</p> <p>Профессиональные СМИ (журналы и т.д.)</p> <p>Сети и международные организации</p> <p>СМИ, конкретные журналисты и редакторы</p>	<p>Общественная репутация</p> <p>Репутация в профессиональных кругах</p> <p>Узнаваемость в международных профессиональных кругах</p> <p>Присутствие в СМИ</p>

Формат этой стратегической таблицы был разработан таким образом, чтобы позволить организации определить свою *концепцию связей с общественностью*, которая включает: определение внутреннего и внешнего образа, который организация стремится достичь, выбор стратегий коммуникации, целевых групп, методов и механизмов, используемых для достижения желаемого результата с вложением соответствующих материальных, финансовых инвестиций и человеческого капитала.

Связи с общественностью планируются в связи с ранее разработанными картами: *картой сферы деятельности (социо-культурного среза)* и *картой положения организации* (деятельности организации в сообществе). Именно в ходе данного процесса мы определяем целевые группы и типы аудиторий, важные для организации. На этом этапе мы исследуем степень соответствия уже приобретенного имиджа внутренней организационной культуре и выбранным целевым группам. Поэтому процесс развития связей с общественностью начинается с критического анализа внутреннего имиджа организации и представляемых ей ценностей, а также с общей оценки организационной культуры.

### **Организационная культура**

Термин «организационная культура» охватывает комплекс эстетических, структурных и процедурных ценностей и моделей поведения. Сюда относятся системы внутренних норм и привычек и принятых практик, а также формы поведения в коммуникации с внешним миром. Внешний мир состоит из аудиторий, партнеров, средств массовой информации и более широкой культурной общности (профсоюзы, политические партии, административные органы и т.д.). Термины, используемые для определения организационной культуры, это – «визуальный образ», «атмосфера в организации», «чувство локтя», «чувство принадлежности», «тип управления», «способы коммуникации внутри организации». В случае с художественными институтами используются также такие термины как «вкус», «стиль», «уровень стремлений» и «восприимчивость». Организационная культура должна происходить от эстетического и содержательного определения организации, принятого большинством сотрудников и четко отраженного в ее общей деятельности. Понятно, что, например, организационная культура национальных театров существенно отличается от культуры маленьких частных театров. Различие будет состоять в уровне эстетического и программного определения и отражаться в способах коммуникации, стилистике официальной переписки, разговорном языке в официальной и даже неофициальной коммуникации, убранстве фойе, холлов и офисных помещений, не говоря уже о дресс-коде сотрудников и том, как организуются внутренние вечеринки и праздники.

### **Связи с общественностью и целевые группы**

Миссия и видение организации, а также ее организационная культура предопределяют *концепцию связей с общественностью и целевые группы*, а также *приоритеты в коммуникации*. Так, когда музей выбирает стратегию интернационализации, он должен разработать соответствующую стратегию связей с общественностью, которая не только будет охватывать более широкую сферу деятельности, но и, может быть, впервые включит в свои целевые группы

организации и институции, которые до этого игнорировались (Министерство иностранных дел, сеть международных корреспондентов, дипломатический корпус т.д.). Это означает, что концепция связей с общественностью жестко связана с предварительно определенными постулатами развития и стратегическими приоритетами. В сфере связей с общественностью определение целевых групп сфокусировано на тех группах, которые важны с точки зрения текущей и будущей политики организации.

Как уже было показано на *карте институционального позиционирования*, можно проводить различие между публикой в целом и публикой важной для конкретной организации культуры. Большинство институций относятся к деятельности в сфере культуры как к самой важной, и поэтому стремятся развивать отношения с другими значимыми в данной области организациями, лишь слегка затрагивая сферу политики, в случаях, когда она имеет отношение к культуре (Министерство культуры и другие административные органы). Другие организации, деятельность которых ближе к политическому или социальному активизму, могут устанавливать связи с более широкой общественностью и использовать расширенный спектр средств коммуникации. Несомненно, инновационные организации с новыми амбициозными стратегиями могут устанавливать отношения со специфическими социальными группами и сегментами широкой аудитории, а также нетипичными средствами коммуникации, которые на первый взгляд могут иметь небольшое отношение к культурной жизни, такими как профсоюзы, научные институты и профессиональные общества.

Это может привести к созданию клуба друзей организации, который сам может развивать конкретную деятельность в сфере связей с общественностью, продвигать репутацию организации, и даже организовывать кампании по привлечению финансирования.

Несоответствие между программой деятельности организации и концепцией связей с общественностью может пагубно сказаться на организации культуры, потому что ее продукт будет 'необъективным' (ожидания от спектакля или выставки строятся на публичном имидже организации). Если конкретная PR кампания создает у публики предположения, что театр работает в экспериментальном направлении, но его 'продукт' оказывается пьесой, исполненной в классической манере, то публика, журналисты и критики почувствуют себя обманутыми и напишут рецензии, отражающие это чувство. Это нанесет урон доверию не только по отношению к службам по связям с общественностью, но и к театру в целом, и повлечет устойчивый негативный эффект в виде недоверия к любым последующим заявлениям для общественности и маркетинговым кампаниям. Конечным последствием является утрата идентичности данного учреждения культуры, потому что у публики возникает неадекватное восприятие его деятельности.

В рамках концепции связей с общественностью для различных целевых групп разрабатываются конкретные *механизмы деятельности* с особым упором на 'действия', направленные на *ключевую группу* специализированной публики в данной сфере. Так, в сфере балета ключевая группа состоит из редакторов специализированных изданий по балету и танцу, журналистов и критиков, занимающихся балетом, ключевых хореографов, директоров балетных школ и главных спонсоров, поддерживающих танец и балет в данном сообществе.

Механизмы деятельности выбираются и планируются в соответствии с организационной культурой и общей концепцией связей с общественностью, четко отражая потребности каждой в отдельности взятой целевой группы. Именно поэтому пресс-конференции – часто используемый в связях с общественностью инструмент – на самом деле являются одним из наименее эффективных средств, так как они неизбирательно адресованы широкому спектру средств массовой информации, часто проводятся в традиционной манере, не всегда соответствующей организационной культуре, например, инновационной некоммерческой организации.

Инструменты связей с общественностью очень разнообразны: от *общего дизайна* (логотип, шрифт, цвета организации, размер публикаций и т.д.), который иногда может привести к пособию по графическим стандартам, пресс-релизов, пресс-конференций, фотографических портфолио, специальных событий (такие, как торжества, приемы), экскурсий, наград до памятных вещей (бэджи, карточки аккредитации, сувениры, декоративные изделия, реплики музейных экспонатов и т.д.) и канцтоваров, отражающих образ организации (проспекты, карандаши, блокноты и т.д.). Важность этой работы может быть проиллюстрирована на примере предмета, подготовленного для симпозиума, организуемого организацией искусства: что мы будем использовать - портфель, рюкзак или прозрачную папку? Очевидно, стиль является одним из ключевых вопросов в развитии имиджа организации и той самой причиной, по которой визуальный образ во всех его формах должен быть частью того же духа, что и организационная культура.

#### **Концепция и стратегия маркетинга**

Стратегическая таблица 5: Концепция и стратегия маркетинга

Общая концепция маркетинга	Продукт или услуга	Целевые группы	Маркетинговые инструменты	Ожидаемые результаты	Бюджеты и динамика реализации
(Значимая для организации в связи с выбранной стратегией развития)	Четкое определение сферы	Широкая профессиональная аудитория	Брошюры, билборды, конкурсы, продажа билетов через веб-сайт, ТВ кампании. Ежемесячная реклама в газетах	Рост интереса аудитории к маркетингу и продукции организации	
<b>Программа А</b>	Спектакли, переведенные на язык жестов для глухонемых	Люди со специальным и потребностям и их семьи; конкретные ассоциации и организации	ТВ кампании – реклама, слайды. Брошюра: оценка в профессиональных ассоциациях Прямая почтовая рассылка	Новые группы аудитории. Усовершенствованный образ театра как социально ответственной организации	
<b>Программа В</b> и т.д.	Постоянный репертуарный спектакль	Стандартная театральная аудитория – студенты – пенсионеры – учителя и преподаватели	ТВ реклама, радио-ролик Ценовая политика (диверсификация) Подписка Методы продажи билетов (касса, взносы по подписке, электронная оплата через Интернет) Развитие системы резервации Распродажа в последнюю минуту	Диверсификация театральной публики (в плане поколения, статуса и т.д.);  Повышение дохода от продажи билетов, увеличение посещаемости, рост возможностей для планирования репертуара и программы, большая стабильность собственного дохода организации	

При разработке концепции и стратегии маркетинга сначала необходимо определить, какой продукт или услугу производит конкретная организация культуры. Маркетинг – это набор конкретных действий, направленных на успешную продажу продукта конкретной аудитории, по конкретной цене и в определенных условиях. Главная цель маркетинга состоит в том, чтобы увеличить собственные доходы организации, и это является критерием, по которому измеряется его успех. Естественно, рост популярности, присутствие в прессе и информирование аудитории о всей широте деятельности организации являются важными, но не основными аспектами маркетинга. Все это больше относится к связям с общественностью.

Несмотря на то, что *концепция маркетинга* связана с общей концепцией визуального образа институции и ее организационной культуры, в некоторых случаях она может перетерпеть существенные изменения в связи со специфическими целевыми группами. Концепция и стратегия маркетинга должна учитывать предварительно разработанную политику в области связей с общественностью и ее масштаб, часто заимствуя информационные ресурсы, партнеров и даже отдельные PR инструменты.

Основные вопросы маркетинга являются следующими:

- Кто является нашей аудиторией?
- Какова ее покупательная способность?
- Каковы ее культурные привычки и стиль жизни?
- Каковы ее ценностные ориентации?

В отличие от маркетинга коммерческих структур, в маркетинге в сфере искусства и культуры данная информация не должна влиять на организационную культуру и программную политику. Маркетинг в сфере искусств должен развивать новые формы и методы работы, а также новые услуги, чтобы сделать существующую программу более коммуникативной и таким образом привлечь новые аудитории. Последняя задача часто связана со стратегией развития и обучения аудитории, но данная стратегия имеет более сложные и широкие цели – понимание важности деятельности организации, продвижении ее эстетики и артистических целей в более широких слоях местного сообщества, создание условий для включения разных социальных групп (т.е. так называемых «не-аудиторий»). Данная стратегия покажет свою эффективность и в маркетинге – привлечение новых аудиторий, продажа большего количества билетов, создание условий для последующего развития заинтересованности у спонсоров.

Стратегическая таблица 5 является очень удобным средством тестирования успешности реализации различных стратегий. По этой причине в текстовом описании общей концепции элементы маркетинговой стратегии, такие как целевые группы, набор инструментов, динамика рекламы, должны быть напрямую связаны со стратегиями развития организации. Очевидно, что в высшей степени должны быть согласованы ожидаемые маркетинговые результаты и ожидаемые результаты и последствия реализации стратегического плана в целом.

Невозможно, например, выбрать стратегию диверсификации программ без одновременного значительного изменения структуры целевых групп в

маркетинговой кампании. Стратегия межсекторных связей может потребовать еще более специфических инноваций в маркетинге и его инструментах, так как организация культуры в данном случае обращается к традиционным «не-аудиториям» (туристам, пациентам больниц, постояльцев домов престарелых и т.д.), используя специфические средства коммуникации, специализированные издания, торговые ярмарки, а также профессиональные и научные симпозиумы в соответствующих областях.

Динамика рекламы и бюджет маркетинга, которым обычно уделяется мало внимания в сфере культуры – это два важных фактора, определяющих успешность стратегического плана. Инвестиции в маркетинг часто трактуются не как инвестиции, а как необходимые расходы. Такой подход отражает недостаток интереса к развитию аудитории. Равным образом, это показывает, что аудитория не рассматривается как значимый параметр при оценке успеха организации.

В кризисных ситуациях динамике рекламы внимание обычно не уделяется, и ситуация, когда общественность (то есть, потенциальная аудитория) получает информацию о программе только в момент ее реализации, является вполне обычной. Чего не хватает, так это схем долгосрочной подписки, годовых билетов в музей, удостоверений для бесплатного входа и других форм признания лояльности аудитории. Поэтому менеджеры по маркетингу должны разрабатывать инновационные способы поощрения лояльности и постоянства аудитории. Такие инструменты нельзя разработать заранее или сделать универсальными для использования во всех организациях, переживающих кризисные времена, потому что такие начинания должны исходить из конкретной ситуации в сообществе.

Частью рекламного плана является *медиа план*, отражающий ключевые моменты кампании и основные медиа средства, которые будут использоваться применительно к целевым группам. Немногие организации культуры используют творческие динамичные модели рекламы, создающие атмосферу нетерпеливого ожидания и страстного предвкушения предстоящего культурного события. Скандал может оказаться фатальным для учреждения культуры, потому как он снижает интерес к повседневной творческой деятельности и организации в целом. В экстремальных случаях он может привести к кончине организации, либо под давлением властей, либо из-за внутренних конфликтов.

## **План бюджета**

### **Стратегическая таблица 6: бюджет организации**

## **Проверка баланса доходов и расходов**

**1. Доход:** см. Стратегическую таблицу 3

### **2. Расходы:**

Расходы на деятельность организации (накладные расходы): зарплаты, материальные издержки и эксплуатационные расходы (энергия, площади, административные издержки, телефон и коммуникации), охрана и страховка, амортизация и т. д.:

Программные расходы:

Расходы на текущую деятельность: PR, маркетинг, командировки, сетевое сотрудничество и международные организации (членские взносы).

Расходы, связанные с наращиванием потенциала и организационным развитием: дополнительное образование, расходы на оценку, расходы на внешнюю оценку, консультационные услуги и т.д.

### **3. Инвестиционные издержки**

#### **Баланс расходов и доходов**

В разных странах бюджет формируется по-разному в соответствии с реальным законодательством, регулирующим эту сферу общественной жизни. Поэтому мы не даем подробной таблицы с бюджетными строками. В то же время мы настаиваем на том, что нужно сделать полное описание доходов и расходов для обеспечения прозрачности финансовой деятельности организации. Основным моментом является баланс доходов и расходов. Фактическая форма таблицы будет определяться каждой организацией отдельно в соответствии с действующим законодательством и принятой практикой в конкретной стране.

Некоторые составные части бюджетного плана уже были представлены в предыдущих таблицах: доходы организации (Стратегическая таблица 3); зарплаты и стоимость дополнительного образования (Стратегическая таблица 2); затраты на PR (Стратегическая таблица 4); затраты на маркетинг (Стратегическая таблица 5). Это ни в коем случае не исчерпывает расходы организации на каждую конкретную программу и накладные расходы (стоимость электроэнергии, связи, административные издержки, охрана и т.д.). Важно представить планируемые доходы, расходы и баланс в табличной форме. Это поможет выявить критические точки и установить нормы дохода (минимальное количество проданных билетов, минимальный объем спонсорских средств, доход от услуг и т.д.). В тех случаях, когда мониторинг показывает, что планируемый доход по конкретной статье не будет получен, нужно предусматривать альтернативные стратегии генерирования доходов.

Стратегическая оценка программы<sup>22</sup>. Стратегическая таблица 7: Стратегическая оценка программы

Цели	Параметры	Критерии	Индикаторы	Методы
Получить профессиональную репутацию и ввести профессиональные стандарты	Реализация международных профессиональных стандартов	Расширенные профессиональные знания – уровень знакомства с международными нормами  Организация профессионального образования в самой организации  Готовность сотрудников приступить к повышению квалификации  Технические возможности организации поддерживать реализацию норм	Масштаб использования данных норм: количество сотрудников организации с кандидатскими и докторскими степенями  Количество дней, отведенных на профессиональное развитие  Подписка на соответствующие издания;  Профессиональные и научные публикации сотрудников в уважаемых профессиональных периодических изданиях;  Спектр оборудования и частота его использования	Внешняя оценка соответствия стандартам  Самооценка  Анализ ситуации в начале и конце данной стратегической программы

<sup>22</sup> См. Рисунок 13: Структурированный обзор возможных источников финансирования.

Получить большее признание общей аудитории	Присутствие в публичном пространстве (четко определенная позиция на культурной сцене, в процессе принятия решений в области культурной политики, в сми и т.д.)	<i>Диверсификация аудитории</i>  Представленность с СМИ  Участие в различных мероприятиях, связанный с культурной политикой	Рост количества посетителей Процентное соотношение различных социальных групп Структурное разнообразие групп посетителей Специфические группы посетителей	Постоянное изучение результатов развития аудитории  Анализ реакции прессы (вырезки из газет и т.д.) - контент-анализ
Укрепить программную идентичность организации (перечислите характеристики идентичности)	Разработка идентичности  Репутация идентичности	Связанность, Документация, Исключительность/социальная вовлеченность /эксперимент	Соответствие языка Графическое соответствие Использование цветов	Сравнительный анализ Пример (характерного проекта) Иконологический анализ
Улучшить позицию организации на мировой арт-сцене	Присутствие организации на международной сцене	Членство в сетях Собственные программы организации с международной составляющей Репутация в международных профессиональных кругах	Гастрольные спектакли Количество гастролей Приглашения на фестивали, призы Признание в профессиональных периодических изданиях	Внутренний анализ – сравнение с предыдущим периодом  Анализ в сравнении с организацией-ориентиром (модельной организации)

Формула, представленная в Части 3, подчеркивает ключевую роль стратегического анализа (оценки) как части матрицы организационных преобразований. Определение точных инструментов оценки и соответствующих методов является одной из самых сложных задач для каждой организации. Интересно, что результаты анализа произведенного внутри и извне организации, могут быть полярно противоположными.

Процесс оценки начинается с установки уровней достижения предварительно определенных целей и реализации выбранных стратегий. Следующий шаг заключается в подготовке инструментов оценки – определяющих параметров, критериев и индикаторов матрицы.

Параметр является ключевым словом, определяющим элементом матрицы, напрямую выводимой из главной цели организации и соответствующей стратегии. Если организация культуры стремится стать ориентиром в своей сфере и пытается достичь этого через стратегию профессионализации, то прямым параметром оценки должно быть *внедрение международных стандартов* в организации и *передача знания* другим организациям. Каждый из этих параметров – предмет дальнейшей детализации, производимой путем определения набора критериев и четких и легко измеримых индикаторов.

Так, например, в таких сферах как консервация и защита музейных объектов, транспортировка произведений искусства, безопасность на выставках и т.д. параметр *внедрение международных стандартов* ведет к использованию критерия *знание и применение международных норм* в данной сфере. Индикаторы для данного критерия могут быть установлены в показателях охвата музейного фонда в соответствии с этими нормами (например, 50% фондов защищены), степени выполнения данных норм при транспортировке произведений искусства, количества сотрудников, имеющих необходимую подготовку выполнения данных норм, наличия технического оборудования для их выполнения и т.д.

Для сопоставления результатов в долгосрочной перспективе желательно матрицу не менять, держать ее постоянной. Тем самым она становится средством оценки прогресса организации в долгосрочной перспективе. Со временем требования к каждому индикатору (процент охвата и реализации данного критерия) растут. Так, пятидесяти процентный охват может быть прекрасным результатом в первом цикле стратегического планирования и вполне недостаточным в более поздние периоды планирования. Например, критерий возвращения совсем утраченной аудитории в конкретном театре может быть выражен в такого рода количественном индикаторе.

Не стоит забывать, что передовые организации культуры разрабатывают собственные показатели совершенства, которые становятся синонимом качества в сфере их деятельности и ориентиром, которому другие организации стараются подражать. Качество оперного пения в Ла Скала в Милане или балетного спектакля в Мариинском театре в Санкт-Петербурге являются синонимами наивысшего качества в этих сферах деятельности. В равной степени национальные музеи Лувр или Прадо также являются символами высококачественной охраны и отличного представления произведений искусства.

Подводя итог, задачей на данной стадии разработки стратегического плана – оценки программной деятельности – является создание относительно стабильных параметров, связанных с идентичностью организации. В то же время, критерии и индикаторы, установленные в начале периода планирования

должны претерпевать постоянное развитие и детализацию. Они должны становиться все сложнее и требовательнее. Каждый последующий цикл стратегического планирования должен четко отражать развитие индикаторов.

Методы оценки в большой степени зависят от типа параметров и выбранных критериев и индикаторов. По сути, оценка может быть *внутренней* и *внешней*, и в идеальной ситуации обе необходимы. Внутренняя оценка обязательна и может быть произведена без дополнительных затрат. Она требует лишь дополнительных усилий сотрудников.

*Внутреннюю оценку* можно произвести посредством самооценки отделов или отдельных сотрудников, или в форме централизованного исследования. Команда, производящая оценку, может использовать также такие методы как *наблюдение, интервью* с ключевыми сотрудниками, *анализ производственных данных* и *анализ соответствующих документов*. Особое внимание необходимо уделять *примерам*, характерным для данной организации.

Более того, можно использовать метод *сравнительного анализа*, сопоставляя данную организацию со схожими институциями. Метод контекстуального анализа поместит результаты организации в соответствующий контекст времени и места, и в контекст возникающих, обычно неожиданно, перемен в кризисной ситуации.

Руководство организации несет ответственность за получение данных для всех предусмотренных индикаторов. Уже с момента принятия стратегического плана уже хорошо известно, что это за индикаторы. Например, для параметра *развитие аудитории*, критерии и индикаторы определяются заранее. Подобным образом, если индикатор – это *разнообразие социальных групп, из которых состоит аудитория*, руководство обязано организовать исследование аудитории через определенные временные интервалы, что позволит организации отслеживать этот индикатор на протяжении долгого времени. Невозможно представить исчерпывающий перечень индикаторов, потому что их выбор, как и в любой другой исследовательской работе, будет зависеть от самой проблемы (в данном случае параметров) и гипотезы, которую нужно доказать (критерии и индикаторы).

Если по своей природе параметры являются преимущественно эстетическими, они требуют качественного анализа, который никогда нельзя четко проверить или полностью доказать при помощи количественных индикаторов. Например, параметр *эстетическое превосходство* вряд ли может быть объективным. Вполне возможно, что два или три внешних оценщика предоставят довольно разные оценки. Равным образом, критерии оценки мастерства несут в себе большую долю субъективности, даже если они заранее оговорены организацией в соответствии с ее целями и идентичностью. Исключительность программы, которая может быть важным критерием мастерства в организации, может оказаться неважной в другой организации, скажем, художественной институцией с социальной миссией. И наоборот, оригинальность и инновационность в процедурных вопросах или проработке какой-то темы могут получить негативную оценку, если идентичность организации видится главным образом в сохранении традиций и устоявшихся ценностей.

## **Оценка достигнутого уровня развития организации**

**Стратегическая таблица 8: оценка достигнутого уровня развития и потенциала**

<i>Параметры</i>	<i>Критерии</i>	<i>Индикаторы</i>	<i>Методы</i>
<b>Качество стратегического планирования</b>	Стратегический план как инструмент в повседневной деятельности	Количество встреч Совета для обсуждения реализации плана	Анализ протоколов разных встреч; наблюдение; интервью, анализ влияния
<b>Качество персонала</b>	Профессиональные знания Работа в команде	Мотивация Собственная инициативы Усердие Надежность Готовность учиться Готовность передавать знания	Интервью; Анализ организационной культуры; ситуационный анализ: диагностирование организации
<b>Качество менеджмента</b>	Степень проработанности процедур Результативность и эффективность менеджмента Стиль управления Разделение полномочий Оценка программ и достижений	Прозрачность процедур внутри организации; Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; эффективная работа в команде; Четко определенные функции исполнительного совета; четкие процедуры и критерии оценки результатов и программ работы	Процедурный анализ процесса принятия решений посредством контент-анализа документов, интервью и примеры
<b>Качество организационной структуры</b>	Связность Функциональное разнообразие	Сплоченность в работе; Своевременность и уровень внутренней информации	Анализ развития организационной структуры

	Способность к синергии и координации в повседневной деятельности	Четкое позиционирование задач образования, технологического развития, международного сотрудничества (и других форм сотрудничества, предусмотренных организацией); Гибкость и <i>ad hoc</i> реорганизация при возникновении потребности	
<b>Финансовая стабильность</b>	Диверсификация источников Рост доходов организации Эффективность и функциональность в использовании ресурсов Инвестиции в будущее	Своевременность получения ресурсов  Соотношение между программными и административными издержками Соотношение между программными и фиксированными расходами Инвестиции в будущее развитие, техническое оборудование и подготовку персонала	Анализ бюджета и фандрайзинга
<b>Доступность технического и технологического оборудования</b>	Адекватность оборудования	Использование оборудования в деятельности Неиспользование оборудования; Степень эксплуатации оборудования с точки зрения его возможностей	Анализ существующей ситуации и потребностей
<b>Площади, помещения</b>	Адекватность площадей Эффективное использование помещений	Хорошие условия работы: хорошее освещение, организация пространства и хорошая вентиляция Общая атмосфера и внутренний дизайн, идентификация пространства и организации – внутренняя и внешняя	Наблюдение
<b>Внешняя компетенция</b>	Открытость к сотрудничеству Участие в формировании культурной политики Связность целей и программных параметров оценки по отношению к соответствующей культурной	Партнерство, сетевое сотрудничество  Активное участие и активный вклад в обсуждение культурной политики Прозрачность Уровень корреляции стратегии и приоритетов организации с политикой развития на разных уровнях организации	Comparative analysis Case study

	политике.		
<b>Коммуникация, маркетинговая политики</b>	<p>Результаты отношений с общественностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- признание общественности,</li> <li>- репутация в профессиональных кругах,</li> <li>-нахождение своего собственного пути в большом мире,</li> <li>- присутствие в СМИ</li> </ul> <p>Результаты маркетинговой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- привлекательность программ для привлечения новых аудиторий,</li> <li>- интерес спонсоров и доноров</li> </ul>	<p>Присутствие в ключевых СМИ;</p> <p>Качество дизайна маркетинга и презентационных материалов;</p> <p>Увеличение присутствия руководителя организации в местных и зарубежных культурных кругах</p> <p>Увеличение количества посетителей</p> <p>Увеличение доходов и более интенсивный фандрайзинг;</p> <p>Регулярность исследовательских практик (конкуренция, аудитория и т.д.)</p>	<p>Контент-анализ</p> <p>Иконологический анализ</p> <p>Анализ статистики по посетителям и кассовых сборов</p>

В стабильных системах культурной политики на всех уровнях власти устанавливаются относительно четкие рамки оценки достижений организации финансируемой или частичной финансируемой государством. В то же время, профессиональные ассоциации и общества устанавливают нормы и стандарты, которых организация должна придерживаться, если стремится оставить за собой право на деятельность в данной сфере (музеи, библиотеки, архивы и т.д.). В кризисных ситуациях в большинстве случаев критерии оценки не устанавливаются ни со стороны субъектов культурной политики, ни со стороны профессиональной публики, то есть профессиональных ассоциаций и обществ.

Потенциально это может быть опасно, так как с одной стороны создается питательная почва для культурного волонтаризма, при котором ценность учреждений и их достижений оценивается в произвольной манере. С другой стороны, это может привести к ситуации, в которой организации сами по себе не могут должным образом оценить свое собственное организационное развитие и убедительно демонстрируют достигнутый ими уровень мастерства и организационной зрелости. Вдобавок, проблема заключается в том, каким образом оценивать и вознаграждать особые достижения и исключительный личный вклад в саму организацию или более широкое сообщество. Так как кризисные ситуации часто сопровождаются бедностью и нуждой, стратегия равноправия или уравнивания предстает как стратегия выживания в данном секторе. Это имеет очень серьезные последствия для менеджмента организации, так как не дает ему развивать стратегию мотивации и вознаграждения.

Авторы данной книги попытались представить возможную, но открытую для предложений, матрицу, которую каждая организация должна дополнить в зависимости от контекста (кризисная ситуация, не допускает или требует особых возможностей), а также своей собственной специфики и целей.

Выбранные параметры (в левом столбце матрицы) представляют проецируемые показатели для основных желаемых достижений организации. Поэтому данные параметры отражают способность организации действовать независимо, на основе своих собственных ресурсов и способностей, в соответствии с установленными целями и в конкретной среде. Таким способом мы получаем прямые измерители процесса наращивания потенциала и повышения общего уровня развития организации. Параметры, представленные в Стратегической таблице 8, являются прямым результатом основных положений данной книги: они показывают организации, как нарастить свой собственный потенциал посредством стратегического планирования и достичь высокой степени организационной стабильности. Вполне очевидно, что все эти параметры, взаимосвязаны и отражают согласованность ключевых целей, выбранных стратегий и конкретных форм деятельности.

Поэтому первым параметром является качество стратегического плана, конечно, не плана как такового, а его применимости и соответствия кризисной ситуации. Так как его реализация будет главным образом зависеть от человеческих ресурсов и качества управления, именно эти два параметра находятся в самом начале списка. Хотя в стратегическом плане необязательно автоматически возникнет отдельная стратегическая таблица (изменения в модели менеджмента), нужно чтобы за анализом человеческих ресурсов следовала политика образования, направленная на развитие 'лидерства'. Эта

политика относится, и должна относиться, к управленческому персоналу. Она должна развивать его способности и подготовленность для успешного управления организацией, ее проектами и деятельностью, а также всем процессом реализации стратегий и стратегического планирования. Это должно удовлетворять условиям развития качества общей структуры организации, что как раз является следующим параметром оценки.

Следующие три параметра имеют отношение к дальнейшему развитию ключевых ресурсов организации, а именно финансовой стабильности, технического и технологического оборудования и площадей. Возникающие критерии служат не только для уточнения каждого из этих параметров, но также и для определения конкретной цели развития организации в сфере ее деятельности, а также степени, которой эта цель была достигнута. Поэтому критерии, представленные в Таблице 8, нельзя считать единственно возможными. Не могут они представлять собой и исчерпывающий перечень. Они лишь предлагаются здесь в качестве пояснительных примеров. Это справедливо и по отношению к указанным там индикаторам.

Последние два параметра имеют отношение к достигнутому уровню компетенции организации в деятельности в контексте конкретных культурных политик, как на национальном уровне, так и в соответствующей международной среде. В то же время, при данном анализе рассматривается способность организации следовать за или предугадывать изменения в среде и развивать конкретные отношения в профессиональном и социальном окружении (т.е. партнерство и диалог с профессиональными организациями, неправительственными организациями, различными группами населения, субкультурами и т.д.). Это создает условия для публичной прозрачности, что является одной из ключевых предпосылок в процессе организационного развития, особенно в сфере культуры.

Количество параметров и их содержание может значительно варьироваться от одной организации к другой. По этой причине при подготовке стратегического плана организация должна сама определить эти параметры в свете значимых целей своего развития и выбранных стратегий. Так, например, в организациях, избравших стратегии интернационализации и сетевого сотрудничества, необходимым параметром организационного развития будет *информационное/коммуникационное развитие*, без которого никакая серьезная программная деятельность на международном уровне невозможна.

#### **Возможная модель самооценки, процедурный подход**

Представленные здесь методы (крайний правый столбец Стратегической таблицы 8) обуславливают развитие знаний и способности использовать различные методы исследований, анализа и интерпретации данных внутри самой организации.

**Возможная модель самооценки, процедурный подход:**

- регулярный сбор данных (ежемесячно) в соответствии с заранее определенной матрицей (содержание, источники и методы);
- подготовка анкеты для стратегической оценки программы деятельности и оценки достигнутого уровня организационного развития;
- индивидуальное заполнение анкеты (каждые 6 месяцев);
- анализ анкеты и ее результатов;
- подготовка и распространение итогов оценки (текста);
- групповое обсуждение проблем, обозначенных в результатах оценки;
- принятие отчета о произведенной оценке (с изменениями и дополнениями, возникшими в результате обсуждения);
- подготовка плана деятельности по устранению выявленных трудностей и недостатков.

Оценка предполагает использование разных методов эмпирических исследований, таких как индивидуальные и групповые интервью, наблюдение, ситуационный анализ, анализ документов и т.д., а также такие методы интерпретации, как статистический анализ, методы сравнения и иконологической критики. В сущности, наиболее часто используемым, даже обязательным, должен быть метод самооценки, который необходимо процедурно определить, чтобы избежать напряженности и конфликтов при высказывании ценностных суждений. Это позволило бы в то же самое время создать условия для дальнейшего развития организационной культуры и верифицировать суждения и заключения о достигнутом уровне институционального строительства.

**Контроль и мониторинг**

Организация должна подготовить свой собственный цикл планирования и обеспечить возможность контроля и мониторинга. Перед мониторингом стоят разносторонние задачи, но прежде всего он должен позволить нам отслеживать реализацию стратегического плана и выявлять возможные серьезные отступления от него. В таком случае наблюдатели сообщают о данном факте исполнительному совету и руководству организации, которые впоследствии принимают необходимые меры по устранению несоответствий и возвращению в русло стратегического плана. Если обнаруживается, что благодаря внешним или внутренним переменам стратегический план невозможно реализовать в том виде, в каком он был одобрен, его нужно пересмотреть.

Вдобавок к этому в процессе мониторинга должно проверяться соответствие выбранных стратегий результативности и эффективности методов их реализации. Мониторинг должен быть особенно сконцентрирован на негативном или угрожающем развитии событий, особенно в сфере человеческих и материальных ресурсов (управление человеческими ресурсами, финансовые операции, информация, и техническое оборудование) и в сфере общего функционирования организации (принятие решений, продуктивность, коммерческая эффективность, связи с общественностью, маркетинг и т.д.).

В ситуациях кризиса мониторинг желательно проводить каждые шесть месяцев, в то время как более глубокая оценка должна осуществляться по крайней мере в конце первой половины цикла планирования. На самом деле было бы полезно проводить самооценку результатов реализации стратегического плана по крайней мере раз в год. При проведении оценки должны браться в расчет результаты систематически проводимого мониторинга, дополненные данными, полученными посредством использования других методов оценки (например, исследование аудитории). Это приведет к более глубокому пониманию текущего состояния процесса реализации стратегического плана и возможных перспектив его дополнения или переработки.

#### **Объединенное представление: стратегические таблицы 9-11**

Следующие три таблицы не представляют новых данных. Скорее они выведены из уже проведенного анализа и имеющихся документов (например, устава организации, внутренних распоряжений, описания должностных обязанностей), включая описательную часть стратегического плана (видение, миссия, цели), и предыдущих стратегических таблиц.

Данные таблицы представляют синтез ключевых элементов всего стратегического плана и играют в равной степени важные внутренние и внешние роли. Они являются неизбежным инструментом заседаний исполнительного совета или любого другого управляющего органа и служат основой для принятия решений. Нередко стратегический план используется в качестве 'напоминания' при разработке повестки заседания или последующих действий.

В то же время они служат в качестве логической верификации согласованности и гармонии между миссией, стратегией, целями и задачами как внутри организации, так, если даже не чаще, и во внешней коммуникации, особенно в сфере фандрайзинга и общественной легитимности деятельности организации.

#### **План деятельности (многолетний)**

Стратегическая таблица 9: многолетний план деятельности

Цели (на три года)	Основные программы	Проекты и деятельность	Сроки	Ресурсы			Маркетинговый план		Ожидаемые результаты
				Человеческие	Материальные (площади, техническое оборудование, ИТ)	Финансовые	Р	Инструменты рекламы	

Продолжительность цикла планирования организации обычно устанавливается в связи с традициями общества и требованиями культурной политики. В обществах, где нет традиции долгосрочного планирования, планы обычно совпадают с календарным или фискальным годом. Поэтому организациям культуры рекомендуется самим решать, какова будет продолжительность их цикла планирования, когда он начнется и закончится. В большинстве случаев, особенно в условиях кризиса, считается приемлемым трехлетний период.

Данная таблица охватывает наиболее важные элементы описательной части стратегического плана (т.е. видение, миссию, цели, программы и проекты) и другими элементы стратегического плана (стратегические таблицы по ресурсам, связям с общественностью и маркетингу), устанавливая между ними взаимосвязь и помещая их в соответствующий временной промежуток в трехлетнем периоде планирования. Данная таблица представляет панорамный вид организации, ее основной программной деятельности и желательных направлений будущего развития (ожидаемые результаты). Новой составляющей в данной таблице является временной масштаб, в котором должна быть реализована программа. Эта составляющая создает процедурную рамку реализации стратегии, которая легко верифицируется, так что мы точно знаем, способна или нет, организация поддерживать планируемую динамику развития.

**Таблица «время - издержки» (распределение по годам)**

Стратегическая таблица 10: Время - издержки

Программы и деятельность	Сент	Окт	Ноя	Дек	Янв	Февр	Март	Ап Р	Май		
<b>Программа А</b>											
Образование											
<i>Деятельность 1</i> <i>семинары</i>		плани ровани е			семин ар3000	оценка 500			Семинар 2 1500		
<i>Деятельность 2</i> <i>Подготовка инструкторов</i>							подготов ка 500				
<b>Программа В</b>											
<b>Программа С</b>											
<b>Штат</b>											
<b>Оперативные издержки</b>											
<b>Маркетингов ая деятельность</b>											
<b>ИТОГО</b>											

Данная таблица показывает, можно ли достичь ожидаемых результатов в запланированные сроки и запланированным способом, и будет ли совпадать приток денежных средств с расходами на программу. Это особенно важно, потому что на случай непредвиденных обстоятельств необходимо предусмотреть пути восполнения недостатка финансовых средств, в то время как в условиях кризиса нет банков или иных учреждений, которые с готовностью предоставили бы заемные средства. Поэтому в целях предоставления взаимопомощи работающие в таких условиях организации должны развивать партнерство и сети поддержки. Данная таблица играет важную роль в странах со стабильной экономикой, и поэтому ее часто считают непригодной для использования в условиях кризиса, так как определенность там настолько велика, что трудно рассчитывать на то, что необходимые данные будут хоть насколько-то точными. Организациям остается самим решать, насколько полно и детально заполнять данную таблицу, и на какой период времени. При высокой инфляции глупо разрабатывать планы на три года, или даже на год. И все же это не является оправданием неспособности точно планировать деятельность в краткосрочном периоде. Просто необходимы соответствующие методы, такие как система исчисления затрат в баллах, или использование твердой валюты в качестве точки отсчета.

## Резюме стратегического плана

### Стратегическая таблица 11: синтетический обзор стратегического плана – резюме

Видение & миссия	Долгосрочные цели	Стратегии развития	Основные программы	Ожидаемые результаты
		1. Сетевое сотрудничество	Программа А Программа В Программа С и т.д.	Программа А Программа В Программа С и т.д.
		2. Партнерство	Программа А Программа В Программа С	Программа А Программа В Программа С
		3. коммерциализация программ	Программа А Программа В Программа С	Программа А Программа В Программа С
		4. развитие аудитории и расширение рынка	Программа А Программа В Программа С	Программа А Программа В Программа С

Это объединенная – «контрольная» - таблица, главная цель которой, позволить планировщикам контролировать проведенную работу. Она предполагает горизонтальное, сквозное чтение для проверки логики развития организации и правильности выбора стратегий по отношению к миссии, видению, целям, программам (имеющимся и планируемым) и ожидаемым результатам.

После завершения процесса стратегического планирования, в ходе подготовки текстовой части плана, данная таблица находит свое место в начале итоговой версии стратегического плана. Таким образом, таблица представляет собой что-то вроде идентификационной карточки организации. В таком виде она в высшей степени пригодна для использования в коммуникации и представления организации во внешней среде. Конечно, ее можно использовать отдельно от всего стратегического плана, например, как часть презентации конкретного проекта для потенциального спонсора или донора, чтобы он сразу мог оценить стратегическую важность этого проекта или программы в общем масштабе деятельности организации.

### О преимуществах стратегического планирования

Несмотря на то, что подготовка стратегического плана в соответствии с предложенной здесь методологией – это задача, требующая больших усилий и времени даже от небольших организаций, необходимо отметить, что, вне всякого сомнения, это самая важная задача организации. Ввиду сложной природы данного процесса, в особенности в условиях кризиса, когда превалирует множество других задач (таких как повседневная борьба за выживание), в коллективе может возникать чувство личного и общего разочарования, а также ощущение бесполезности всего этого процесса.

Однако если данный процесс методологически обоснован и организован должным образом (вовлечение всех значимых сотрудников в процесс планирования, организованный диалог с партнерами, консультирование со значимыми фигурами в сообществе и т.д.), многочисленные выгоды, возникающие в результате данного процесса, появятся незамедлительно. Сам факт того, что организация делает этот шаг, говорит в ее пользу. Он показывает, что она осознает потребность в новом цикле развития и стремится к продвижению в соответствующей среде новых ценностей и программ, привлекая внимание общественности к организации и стимулируя интерес к ее деятельности. По природе любая организация культуры и искусства, прежде всего, стремится развивать качество своих программ и деятельности, с тем, чтобы благодаря этому получить признание сообщества. В этом смысле стратегический план является центральным механизмом системы адаптивного управления качеством. Без такого плана данный тип менеджмента невозможен.

Интересно отметить, что в странах со стабильной экономикой историю организации можно отследить по периодам стратегического планирования, которые обычно длятся четыре-пять лет. Полагается, что за этот период времени совершается полный цикл развития, и что последующий стратегический план ставит новые вопросы и открывает новые перспективы развития, новые творческие достижения и детерминанты программной деятельности.

В условиях кризиса история организации зиждется на систематических переменных или внезапных политических или экономических спадах, имеющих непосредственное влияние на ее функционирование. Лучше всего это можно увидеть, когда в процессе самооценки перед началом работы над стратегическим планом, организация начинает работать над подготовкой хронологических карт. Данные карты отражают степень, в которой организации могут подвергнуться влиянию среды, и как они могут на него реагировать.

Стратегический план должен быть механизмом придания организации уверенности в своих силах. Он дает им возможность взять свою судьбу в свои собственные руки. Так, в кризисной среде историю организации можно четко поделить на периоды до и после внедрения стратегического планирования в качестве систематической деятельности, которая ведется в рамках четко определенных циклов.

Ввиду всего этого, стратегическое планирование является спиральным процессом, элементами которого являются планирование, реализация плана, оценка, и – на основе его результатов – новый цикл развития, который всегда будет вести еще на один шаг вперед по сравнению с предыдущим циклом.

## ГЛАВА 5 ФИЛОСОФИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Завершив первый цикл стратегического планирования, организация должна перейти ко второму циклу планирования. Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы определить общую философию развития и пересмотреть миссию и видение будущего организации, совершив при этом переход на новый качественный виток. Этот шаг должен заключаться не столько в подборе подходящих индивидуальных стратегий, сколько в выявлении возможности их комбинирования с целью достижения большей синергии в соответствии с выработанной концепцией развития.

В организациях, которые функционируют в условиях кризиса, тема философии развития заслуживает намного большего внимания, потому что сильная приверженность к определенной философии может быть не только их отличительной особенностью, но и ключевым организационным капиталом, гарантирующим выживание организации и сохранение ее уникальности.

Выбор философии развития полагается на результаты критической саморефлексии, в ходе которой определяются ценности организации. Метод критической саморефлексии обычно применяется во время составления стратегического плана, а также в ходе оценки его результатов.

Три фактора являются фундаментальными для определения последовательной и четкой философии развития:

1. *организационная культура* организации или учреждения культуры;
2. *руководство организацией*, включающее эстетические, концептуальные и организационные характеристики;
3. *внутренний и внешний имидж и идентичность* организации.

*Философия развития* часто путается с *философией деятельности организации*. *Философия деятельности организации* непосредственно связана с миссией и целями организации, а также с ее приоритетными стратегиями и программами. *Философия развития* предполагает, что организация имеет очень ясные постулаты развития и видение себя в будущем. Подразумевается, что все стратегии организации и ее основные программы и методы предназначены для достижения этих целей, которые, в свою очередь, являются высоко релевантными в художественном, этическом или социальном планах.

Полагаясь на имеющийся опыт реализации программ организационного развития и развития потенциала в учреждениях культуры и искусства, авторы выделяют следующие типы философии развития организаций:

- организация, генерирующая и открывающая новое: лаборатория;
- «активистская» организация: место встреч идей;
- обучающаяся организация: учебная база;
- организация, генерирующая знание: исследовательская база;

- предпринимательская организация: мастерская;
- организация, задающая новые тенденции: студия новых тенденций;
- зарабатывающая организация: биржа маркетинговых идей.

Организация, генерирующая и открывающая новое: лаборатория

«Лаборатория» - это организация, помещающая инновации в центр своей содержательной деятельности, как на уровне местного сообщества, так и в международном масштабе. Такие организации основываются на принципе превосходства в производстве продуктов культуры и искусства. Сегодняшний день требует новых форм и новых подходов в производственных процессах сферы культуры и искусства. Достижение превосходства только лишь в художественной интерпретации или создании нового продукта в рамках предписанных художественных форм больше не является достаточным условием для легитимизации организации в соответствующих профессиональных кругах (хотя такие организации могут ассоциироваться с прошлыми культурными событиями и направлениями). Именно поэтому организации, которые являются действительно инноваторскими, экспериментируют непосредственно с формами и методами художественного выражения, иногда полностью разрушая их или ставя под сомнение их релевантность. В то же самое время, они должны искать и находить подходящие организационные формы, которые позволяли бы им работать таким образом.

Философия развития таких организаций основана на пропаганде качества и новой организационной культуры, характеризующейся *полным управлением качеством*<sup>23</sup>. По этой причине стратегии, которые такие организации обычно выбирают, относятся к группе стратегий, направленных на достижение качества - *стратегии гармонизации профессиональных стандартов деятельности, прохождение аккредитации, образование и передача знаний*, а также к группе стратегий стратегического связывания, например *стратегия интернационализации* и *стратегия общественного участия*.

В целом, организации этого типа во многом зависят от человека, их возглавляющего, в большинстве случаев - сильной творческой личности (например, Пина Бауш из театра «Вупперталь» (Wuppertal) в Германии). Мы уже обсуждали опасности, возникающие по вине харизматичных лидеров, в Главе 3, посвященной организационному развитию. Обаяние и творческая энергия такого директора обеспечивают организации признание и репутацию, облегчая нахождение источников финансирования. Однако отсутствие инвестиций в остальную часть организации - слабость этой модели. Примером подобного учреждения является театр Тадеуша Кантора «Крикет» (Kriket) из Кракова. Несмотря на то, что после смерти главного режиссера городские власти предоставили театру новое здание, отсутствие новой философии его развития привело к творческому упадку и неспособности театра поддерживать свою предыдущую репутацию и статус.

Ключевым элементом организации – «лаборатории» является ее стремление функционировать в качестве открытой платформы для художественного выражения. Приобретенная в течение продолжительного

---

<sup>23</sup> Deming 1986.

периода времени репутация помогает ей привлекать уже хорошо известные имена и талантливых молодых художников. В такой организации царит атмосфера, стимулирующая творческую работу и успешное выполнение индивидуальных проектов. Если организация приобретает репутацию успешной, то будет расти количество профессионалов, гордящихся своей причастностью к ней и для которых она является важным моментом в их творческой карьере. Можно привести пример театра «Один» (Odin) из Дании, который функционирует и как театр, и как открытая платформа целого движения так называемого «Третьего театра»<sup>24</sup>.

### **«Активистская» организация: место встречи идей**

Философия развития такой организации – это философия художественного активизма. Весьма часто сам выбор организацией пространства своего функционирования свидетельствует о ее приверженности к профилю «активистской» организации. Большинство таких организаций работает вне своих национальных столиц, а в некоторых случаях и вне рамок установленной культурной политики. Примерами самых активных учреждений этого типа в Центральной и Восточной Европе являются Ассоциация театров в образовании (Association of Theatre in Education), Театр «Выбжежак» (Wybrzezak) (Гданьск, Польша), Центр «Кароста» (Karosta) под Лиенайе в Латвии и Фонд «Пограничье» (Borderland Foundation) из Сейны, Польша.

Наиболее приемлемыми стратегиями для этого типа организаций являются *стратегии связывания и общественного действия*. В своем взаимодействии данные стратегии могут создать мощные организации с сильным внутренним или международным лобби. В ситуации кризиса организации этого типа также представляют собой своеобразный форум для обсуждения идей и ценностей, циркулирующих в политических и культурных кругах, и для исследования социальных и культурных последствий, к которым эти идеи и ценности могут привести.

Исключительно важными являются те организации, которые не только занимаются исследованием ценностей и идей в теории, но и применяют их в своей художественной практике. В этом смысле они выполняют важную критическую и стимулирующую функцию, в то же время привнося элементы провокационного социо-культурного участия.

### **Обучающаяся организация: учебная база**

Приспосабливаясь к постоянным изменениям во внешней среде, некоторые организации достигли высокого уровня открытости к обучению и выстроили соответствующую гибкую организационную структуру. Эта модель широко распространена в образовательных учреждениях культуры и организациях, задача которых состоит в том, чтобы учить других.

Вероятно, лучшим примером этого типа организации является Передвижная академия исполнительских искусств (Moving Academy for Performing Arts - MAPA), которая в 1990-ых годах объездила всю Европу с целью связать людей, их идеи и организации, с одной стороны, - с тем, что она была в состоянии предложить сама, т.е. знаниями и ресурсами, с другой.

---

<sup>24</sup> Barba 1994.

Организация начала свою содержательную деятельность с распространения новых методов перформанса и управления в сфере исполнительских искусств, а позже ее деятельность была изменена и адаптирована к потребностям различных местных сообществ. Например, в Хорватии они работали с инженерами-осветителями, а в Словакии инициировали образовательные проекты для молодых артистов в области танца.

Обучающаяся организация во многом основывает философию своего развития на способности быстро, но в то же время глубоко постигать потребности и ресурсы местных сообществ, тем самым выполняя посредническую миссию, т.е. способствуя объединению людей и организаций на национальном и международном уровнях. Обучаясь, такая организация также передает знания от одного сообщества к другому. Таким образом она открывает для себя новые области деятельности, преодолевая косность той области, в которой она в настоящий момент функционирует. Ключевые стратегии, которые такая организация выбирает, - это *образование и передача знаний, организация сетей, децентрализация и межсекторное сотрудничество*. Обучающаяся организация может направлять свои усилия на одну конкретную область или, наоборот, выполнять роль связующего звена между совершенно разными областями. В последнем случае она выступает инициатором инновационных межсекторных программ, реализация которых сначала требует подготовки самих сотрудников, т.к. с их стороны важно осознание необходимости таких программ и возможных результатов. Подобные программы часто требуют инновационной структуры организации, поэтому обучающаяся организация может принимать различные организационные формы в течение одного и того же стратегического периода. Различия среди организаций этого типа велики, даже если они работают в одной области, поскольку они могут иметь форму сетей, платформ, академий, центров, лабораторий или традиционных учреждений культуры.

Обучающиеся организации обычно выбирают стратегии своего развития из ряда *стратегий улучшения качества*, а также из области *стратегий общественного участия*. Организация, стремящаяся сделать то знание, которое она генерирует, доступным для широкой аудитории, должна также применять *стратегии организации сетей, партнерства, интернационализации* и т.д. С другой стороны, организация, нацеленная на генерирование и получение определенных знаний, необходимых местному сообществу, в котором она функционирует, может воспользоваться *стратегиями децентрализации и межсекторного сотрудничества*.

Такие организации систематически пользуются помощью экспертов и являются открытыми для контактов, сотрудничая с другими организациями из той же области и за ее пределами, если они видят возможности взаимодополняющих и совместных действий. Их деятельность во многом зависит от открытости общества и непосредственно от местного сообщества – т.е. от свободы контактов, свободы передвижения, свободы проведения исследований и свободы выражения. В сообществах, в которых отсутствуют такие свободы и не поощряются образовательные процессы, философия развития организации будет вынуждена поменяться. Может даже возникнуть необходимость изменить местонахождение организации, т.е. передислоцировать ее в другую, более благоприятную внешнюю среду, чтобы гарантировать соответствующие условия для ее развития.

## **Организация, генерирующая знание: исследовательская база**

Хотя одна из задач обучающихся организаций состоит в генерировании нового знания, философия их развития не основана на проведении исследований и создании нового знания как такового – она, скорее, основана на использовании уже существующего знания и его переосмысления, т.е. функция обучающихся организаций состоит в посредничестве и коммуникации. В свою очередь философия развития организаций, которые непосредственно создают новое знание, основана на проведении независимых исследований и попытке систематизации полученного знания и его кодификации в качестве нормы для других учреждений данной области, с охраной своих авторских прав и признанием его как своей «собственности».

Европейский культурный фонд в Амстердаме, который работает в рамках своих собственных программ, может рассматриваться как учреждение, которое генерирует новое знание, так как именно это является первостепенной задачей большинства его программ. Достаточно интересен тот факт, что большинство программ с исследовательским компонентом реализуются в регионах политической нестабильности. Это позволяет исследователям изучать феномены, подверженные постоянным изменениям, и экспериментировать с моделями и методами реализации различных программ. Программа фонда «Искусство для социальных изменений» (*Arts for Social Change*) включала в себя не только проведение исследования и разработку новых моделей межкультурного посредничества и соответствующих им методик, но и создание нескольких ресурсных центров, призванных проводить постоянный мониторинг процессов социальной и творческой активности в местных сообществах.

В рамках программы «Культура Нова» (*Kultura Nova*) (реализуемой в сотрудничестве с представительствами Фонда Сороса в Хорватии, Македонии, Черногории и Сербии) была разработана специальная методология организационного развития и развития потенциала для неправительственных организаций в сфере культуры. Их программа «Культурные политики» (*Policies for Culture*), первоначально разработанная для Румынии, а впоследствии адаптированная для реализации в Болгарии, Македонии, Хорватии и Сербии, занималась как внедрением этого метода, так и созданием крайне необходимой платформы для развития общественного участия (соединяя парламентский, исполнительный и гражданский секторы). Полученное подобным способом новое знание – особенно, если оно касается модели такой платформы и методологии ее создания – важно не только для региона, но и для более широкого европейского и мирового контекста<sup>25</sup>.

### **Предпринимательская организация: мастерская**

В основе философии развития этого типа организации лежит необходимость адекватной реакции на потребности социальной среды, поэтому ее организационная культура должна базироваться на критериях эффективности и производительности. Теория управления, разработанная Адизесом, выделяет четыре основные управленческие функции: производство, администрирование,

<sup>25</sup> Ср. Weeda, Şuteu and Smithuijsen 2005.

предпринимательство и интеграцию. Согласно этой теории, предпринимательство основано на инновационности и постоянном улучшении качества всех аспектов деятельности организации. В этой связи организации необходимо расширять свои ресурсы и находить время для рефлексии и экспериментирования с новыми идеями и программами (тем самым уменьшая производительность). Общая эффективность деятельности организации существенно уменьшается, но качество и долгосрочные перспективы значительно улучшаются. Как отмечает Адизес, менеджеры, ориентированные на производство, рассматривают развитие предпринимательства как препятствие, замедляющее и уменьшающее производительность организации<sup>26</sup>. В странах, признающих роль импресарио или, сегодня, роль продюсера, предпринимательская / продюсерская деятельность рассматриваются как очень важные. Хорошим примером в этом отношении является Сергей Дягилев - основатель «Русского Балета» (Ballets Russes), который привез свой театр в Париж, где его коллектив, совместно с другими великими артистами<sup>27</sup>, смог найти и освоить новые формы сценического выражения и, тем самым, значительно расширить область своей деятельности.

Пример Стамбульского Фонда искусства и культуры (Istanbul Kultur ve Sanat Vakfı) показывает, что очень эффективные художественные организации могут быть созданы и в условиях кризиса. Стамбульский Фонд выбрал стандартную модель деятельности через международные фестивали искусств. Работая без поддержки общественных фондов или правительства в рамках реализации культурной политики, эта организация является организатором пяти крупнейших фестивалей: Стамбульская биеннале современного искусства, Международный театральный фестиваль, Международный кинофестиваль, Международный фестиваль музыки и Международный джазовый фестиваль. В 1992 году Фонд был удостоен престижной международной премии в области культуры и искусства ЮНЕСКО. Даже при том, что организаторы переняли европейскую модель организационной структуры и содержательной деятельности, они создали в своей стране предпринимательскую организацию, философия развития которой строится прежде всего на высокой степени ответственности по отношению к потребностям местного сообщества (которое до того времени принимало лишь незначительное участие в развитии искусства). Поскольку в основе организационной культуры Фонда лежат критерии эффективности и производительности, он воплощает философию предпринимательской организации в истинном смысле этого слова.

Философия развития подобных организаций обычно полагается на *организационные стратегии и стратегии конкурентоспособности*, а также на *стратегии улучшения качества (аккредитации) и стратегии связывания (межсекторного взаимодействия)*. В ситуации кризиса такие организации прежде всего обращаются к *стратегиям устойчивости*, таким как *приватизация, слияние с другими организациями, перемещение в новую внешнюю среду* и т.д.

### **Организация, задающая новые тенденции: студия новых тенденций**

---

<sup>26</sup> Adizes 1988.

<sup>27</sup> Среди них: Пабло Пикассо, Жан Кокто, Мануэль де Фалла, Эрик Сати, Игорь Стравинский, Клод Дебюсси и др.

Этот тип организации является наиболее широко распространенным в индустрии развлечений, аудио-визуальном искусстве и книгоиздательской сфере – т.е. в тех областях, которые относятся к «творческим индустриям», или так называемым «индустриям удовольствия». Такие организации нуждаются в артистах, дизайнерах и литературных агентах, число которых постоянно увеличивается. Их влияние на рынок культуры и искусства становится все более значительным, поскольку им удается связывать воедино массовое производство, сферу услуг, средства информации и маркетинговый подход, становясь тем самым важным элементом крупных систем производства в экономически развитых системах.

Функционируя в рыночно-ориентированной и конкурентной среде, такие организации вынуждены постоянно искать новые формы и стили, а также новые механизмы, способные увеличить потребление культурной продукции и привлечь внимание масс. Самые успешные из них задают новые тенденции, и неудивительно, что мы находим такие организации в центрах мировой моды, дизайна и медиа производства.

Когда условия для функционирования такого бизнеса меняются и во внешней среде наступает кризис, эти организации обычно начинают искать новое окружение или вступать в соглашения с мощными медиа-организациями в мировых центрах.

Развитие индустрии развлечений явилось ответом на потребность глобального масштаба, и даже в социально и экономически слаборазвитой внешней среде мы находим медиа корпорации и корпорации развлечений, типа «Глобо» (Globo) в Бразилии или «Телевиса» (Televisa) в Мексике. Обе корпорации фактически монополизировали свои национальные рынки и обладают большой политической властью, позволяющей им выбирать и назначать национальных политических лидеров. В то же самое время они формируют образ жизни элиты и ее ценности, а также задают стиль массовой культуры.<sup>28</sup> В этом отношении им помогает тот факт, что и Бразилия, и Мексика имеют большие внутренние рынки спроса на продукты индустрии развлечений. Таким образом, им удалось внедрить новую тенденцию телевизионного развлечения, новые типы мыльных опер, *телероманы*, которые они теперь с успехом продают массовому зрителю во многих странах. В ситуации кризиса данными организациями используются так называемые более дешевые жанры (типа ток-шоу или реалити-шоу), адаптированные к местному восприятию и производственным возможностям.

Зарабатывающая организация: биржа маркетинговых идей

Восьмидесятые годы прошлого столетия стали свидетелями изменений в культурной политике, когда стало очевидно, что государственные бюджеты не могут бесконечно расти и, соответственно, культурный сектор не может надеяться на увеличение государственного финансирования. Культурные учреждения государственного сектора столкнулись с необходимостью зарабатывания собственной прибыли и повышения эффективности своей работы с помощью лучшего управления. Это было явным признаком

---

<sup>28</sup> Smiers 2002, 36.

потребности в маркетинге и в развитии политики программной деятельности организаций культуры. Вследствие этого развитие лучших из них было подчинено новой философии - философии зарабатывающей организации.

Как уже упоминалось в Главе 3, Великобритания, за примером которой последовали Нидерланды и некоторые другие европейские страны, начала процесс «приватизации» управления частными музеями. В административном плане музеи преобразовывались в фонды с более гибким и эффективным управлением и большими возможностями для привлечения спонсорских и донорских средств. Это открыло возможность для прямой коммерциализации, при условии, что потенциальная прибыль будет возвращаться назад в их основной вид деятельности как реинвестирование. Таким образом, например, Государственный музей (Rijksmuseum) в Амстердаме значительно расширил и разнообразил свою деятельность относительно различных целевых групп. Этот пример показывает, как отдельно взятый музей может независимо построить пирамиду аудитории своих посетителей (см. ниже). Государственный музей в Амстердаме осуществляет свою деятельность практически на всех уровнях пирамиды в соответствии с недавно принятой философией своего развития.

#### График 1: Пирамида аудитории

Эксперты и практиканты

Музейные работники

Работники сферы культуры

Медиа эксперты

Бизнес-элита

Люди с ограниченными возможностями

Иммигранты

Группы людей с особыми потребностями

Пожилые люди

Школьники и студенты

Туристы

Жители города

Широкие слои населения: децентрализованные формы деятельности (экскурсии и т.д.)

Структура пирамиды может меняться в зависимости от расположения и типа организации или учреждения. Например, в основании пирамиды посетителей известного музея, расположенного в маленьком туристическом курорте, будут находиться туристы, над которыми разместятся школьники и студенты со всей страны, в то время как местное население будет составлять пик пирамиды. Как показывает практика, крупномасштабные, «блокбастерные» выставки являются наиболее подходящим методом для расширения аудитории (т.е. основания пирамиды).

Вероятно, лучшим примером является выставка полного собрания работ Альбрехта Дюрера в восстановленном музее «Альбертина» в Вене. Потребовались огромные усилия для того, чтобы собрать произведения этого художника, до того разбросанные по многим коллекциям по всему миру. Главный акцент был сделан на использовании маркетингового потенциала выставки на европейском и мировом уровне. Маркетинговая стратегия была выстроена вокруг ключевого рисунка Дюрера – «Заяц», который является настолько ветхим, что после выставки он будет недоступен широкой публике в течение последующих пятидесяти лет<sup>29</sup>. Эта информация постоянно подчеркивалась, и этот рисунок занимал центральное положение во всех публикациях, посвященных выставке.

Большинство примеров учреждений подобного рода существуют в устойчивой среде, в которой издательства, музыкальные студии и театры работают на больших и экономически мощных рынках. Но даже в ситуации кризиса возможно создавать организации, которые будут зарабатывать деньги, если системные условия это позволяют. Необходимой предпосылкой является наличие местного/регионального рынка. Это подтверждено примером Египта с его хорошо развитой индустрией звукозаписи или Болливудом (Bollywood) в Индии. Однако в сообществах, в которых оказывается политическое давление на людей искусства, развитие подобных организаций невозможно, даже несмотря на наличие потенциала. Характерный пример описанной ситуации являет Иран, фильмы которого хорошо принимаются во всем мире, но запрещены на внутреннем рынке, что не дает артистам зарабатывать деньги для своих организаций. Поэтому они производят меньше фильмов и с чувством меньшей уверенности, чем это могло бы быть.

Хотя новые технологии со всей своей эффективностью и производительностью служат организациям, функционирующим в условиях кризиса, одинаково хорошо, большинство успешных организаций физически расположены в странах с развитыми «творческими» отраслями промышленности (Amazon.com или поисковая машина Google, например). Новые технологии значительно уменьшают издержки производства и могут эффективно работать в местном сообществе, но стоит заметить, что даже большие страны как Китай, Индия и Россия часто неспособны полностью использовать потенциал, который эти технологии предлагают. Как это ни парадоксально, Индия является одним из самых крупных производителей программного обеспечения, но это производство главным образом предназначено для американских корпораций (аутсорсинг). Знания и навыки индийских рабочих остаются невостребованными в стране, в которой они живут и работают. Поэтому очевидно, что в дополнение к профессиональному и научному знанию, которое существует в данной стране, необходимо также иметь предпринимательскую культуру и управленческие знания и навыки.

#### **Необходимость дополняющих друг друга философий развития**

е) Если в 1970-х годах понятие «развитие» находилось в центре дебатов, то теперь они сфокусированы на более узкой проблематике «устойчивого развития». Термин «устойчивое развитие» пришел из экологии, где он используется для обозначения целостного подхода к социальному развитию, в котором равное внимание уделяется экономическим и экологическим аспектам.

Formatted: Bullets and Numbering

<sup>29</sup> Дюрер, «Молодой заяц», акварель 1502.

Со временем значение термина несколько сузилось, и он стал применяться на уровне организации и указывать на ее финансовый успех и организационную устойчивость. Однако правильность такой трактовки вызывает сомнения, поскольку организация сферы искусства и культуры может функционировать относительно успешно с финансовой и оперативной точки зрения, но не представлять никакой ценности в художественном плане. В то же самое время большинство культурных политик Европы не считают приоритетной проблему устойчивости для крупнейших и важнейших культурных учреждений, поскольку они представляют ценность сами по себе в данной национальной культуре. Вопрос устойчивости обычно возникает, когда мы имеем дело с частной организацией, которая должна найти способы выживания на рынке. То же самое верно для организаций в гражданском секторе, которые вынуждены искать финансирование и «бороться» за потенциальных доноров, доказывая необходимость оказания им финансовой помощи.

Примеры философии развития и соответствующих типов организаций, приведенные выше, показывают то, что только организации с ясным видением, последовательной системой ценностей и содержательной деятельностью, а также соответствующей организационной культурой способны достигнуть наивысшего качества.

Классическую европейскую модель развития культурных учреждений можно назвать органической эволюционной моделью. Считается, что ядро или сущность организаций культуры не могут значительно поменяться под влиянием внешней среды, потому что они технологически завязаны на процессе производства произведений искусства и своей деятельности, как они были определены в 19-м столетии. Музеи, театры и общественные библиотеки сегодня в большинстве своем точно такие же, какими они были, когда впервые появились, несмотря на тот факт, что им пришлось изменить свои структуры, чтобы отвечать требованиям времени, новым технологиям и новым профессиональным стандартам. В то время как эти учреждения могут обвиняться в том, что они изжили себя как модели, они все еще способны добиваться хороших художественных результатов при условии применения методов адаптивного управления качеством, которому посвящена следующая глава.<sup>30</sup>

Наконец, важно отметить, что стабильность и качество системы культуры зависят в значительной степени от следования различным, обычно дополняющим друг друга философиям развития. Культурному сообществу в равной степени нужны организации, создающие и открывающие что-то новое, зарабатывающие деньги, задающие новые тенденции, занимающиеся исследованиями, и, наконец, организации, которые являются предпринимательскими и открывают новые области деятельности и новые рынки.

## ГЛАВА 6

### АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

---

<sup>30</sup> Для ознакомления с критическими замечаниями по поводу «органической эволюционной модели» см. Schlesinger 1997, 67-78.

Термин «адаптивное управление качеством» используется в отношении системы управления в сфере искусства, главной задачей которой является поддержание и развитие программного подхода, а также своевременное формирование и внедрение управленческих знаний и навыков, отвечающих интересам организации в процессе преодоления ею кризисных ситуаций и стремлении сохранить свою внутреннюю стабильность. Адаптивное управление качеством требует, во-первых, создания соответствующих условий для развития организацией программного подхода в сфере искусств (см. Главу 2), а также проведения внутренних и внешних мероприятий с учетом обстоятельств окружающей среды (см. Главу 3). Как мы уже отмечали, стратегический план (см. Главу 4) – это существенный механизм адаптивного управления качеством.

Адаптивное управление качеством предполагает, что рассматриваемое учреждение уже достигло высокого уровня деятельности и качества программирования и имеет хорошую общественную репутацию. Как отмечает Адизес, достижение организацией точки наивысшего расцвета несет риск, связанный с самоуспокоением от всеобщего признания и сопутствующего мгновенного финансового успеха. В таком случае организация не испытывает потребности в дальнейшем развитии или пересмотре характера собственной деятельности<sup>31</sup>. Это особенно справедливо для организаций, работающих в кризисный период, так как их внимание сосредоточено на изменениях в условиях существования, и особенно на тех, которые могли бы угрожать достигнутому статусу организации. Адаптивное управление качеством подчеркивает потребность в постоянной оценке достигнутого успеха, а также в определении путей будущего развития. Это препятствует реализации обычного подхода к стратегическим циклам планирования, требуя взамен, с каждым новым циклом, нового качественного шага вперед в соответствии с предопределенными ключевыми параметрами развития.

### Характеристики модели адаптивного управления качеством

#### Адаптивное управление качеством:

циклическое определение методов развития: определение организационных трудностей и поворотных моментов;

- анализ спонтанно появляющихся методов и решений: систематизирование удачных организационных методов;
- контроль над реализацией стратегического плана: средства и методы поиска новых системных решений;
- асимметричная и гибкая организационная структура: определение творческого потенциала<sup>32</sup>;
- демократичное лидерство: передача некоторых организаторских функций сотрудникам;
- гибкость в управлении: предотвращение кризисных ситуаций среди персонала;

<sup>31</sup> Adizes 1988.

<sup>32</sup> См. соответствующий раздел далее.

- стабильность параметров, характеризующих развитие, и индикаторов адаптивности: определение матриц качества.

### **Циклические методы развития**

Согласно модели адаптивного управления качеством применение стратегического метода планирования на первом этапе отличается от второго и третьего циклов. Акцент в первом цикле делается на диагностике функционирования организации и наращивании технических возможностей, а во втором цикле - на программной деятельности и художественном развитии. Третий цикл стремится развивать этот потенциал в полной мере и использовать его таким образом, чтобы дать новый стимул организации, несмотря на условия кризисной ситуации. Это означает, что каждый цикл представляет собой очередной этап выбора, на котором определяются и переносятся далее только те элементы программной деятельности и организационного развития, которые удовлетворяют критериям качества. То же самое относится и к элементам, которые отмечены большими потенциальными возможностями и могут получить успешное развитие в условиях применения новых методов и стратегий. Напротив, элементы, и особенно виды деятельности, не отвечающие самым высоким критериям качества, должны быть немедленно пересмотрены (например, через стратегию коррекции акцентов программы). Эта задача была отмечена как самая трудная из тех, что стоят перед менеджментом в сфере культуры и искусства в кризисной ситуации, так как многие виды деятельности продолжают осуществляться якобы во имя поддержания стабильности (традиции), выполняя роль своеобразных точек отсчета для соотнесения с постоянно изменяющимися внешними обстоятельствами. Люди часто не в состоянии видеть то, что стандартные программы и виды деятельности на самом деле препятствуют дальнейшему развитию организации, поскольку несмотря на относительно посредственное качество такие программы способствуют поддержанию положительного имиджа организации.

### **Систематизация успешных организационных методов**

Когда мы говорим о наивысшем уровне развития культуры, неизбежно возникает вопрос, достижимо ли это вообще в условиях кризисной ситуации. Международное исследование, в котором приняли участие авторы этой книги, показывает, что кризисная ситуация может иногда даже стимулировать положительные нововведения в самых сильных организациях<sup>33</sup>, хотя для большинства организаций последствия все-таки могут оказаться очень

<sup>33</sup> Среди исследовательских проектов мы имеем в виду только те, в которых мы принимали участие и которые нашли свое отражение в соответствующих документах: «Политика в области культуры в Грузии: отчет экспертов» (2002), опубликованный Советом Европы (CDCULT (2002) 11B); «Политика в области культуры в Хорватии: национальный доклад» (1998), опубликованный Советом Европы (CC-CULT (98) 5A); «Политика в области культуры в Сербии и Черногории. Часть I. Республика Сербия: национальный доклад» (2003), также опубликованный Советом Европы (CDCULT (2003) 1A); «Политика в области культуры в Сербии и Черногории. Часть II. Республика Черногория: отчет экспертов»; «Доклад рабочей группы по задачам в области культуры и искусства» (1991), Будапешт, Институт «Открытое общество»; «Оценка задач в области культурной политики и управления образованием в странах Центральной Азии», опубликованная ЮНЕСКО в 2003 г. и Институт «Открытое общество» в Будапеште в 2003 г.

серьезными. В сильных организациях, однако, кризисная ситуация стимулирует дух творческой импровизации и адаптации. Но в то же самое время из-за кризиса организации перестают заниматься долгосрочным и стратегическим планированием и поиском решений, которые могли бы подтолкнуть организацию к долгосрочному системному построению своего будущего. Цель адаптивного управления качеством состоит в том, чтобы научиться оценивать спонтанно появляющиеся методы работы с точки зрения их реальной важности для организации, в том числе в качестве защиты от внешних опасностей. Несмотря на условия кризисной ситуации, организации, стремящиеся к достижению и поддержанию высокого уровня качества, должны установить постоянные параметры и критерии для оценки качества действий и методов управления, что обеспечит не только простое выживание, но и будет стимулировать дальнейшее развитие.

### **Формирование плана стратегического развития: средства и процедуры поиска новых системных решений**

В ходе осуществления стратегического плана регулярно проводимый контроль должен выявить методы, которые показывают свою эффективность в ходе достижения целей программы, даже несмотря на то, что некоторые из них, возможно, первоначально были выбраны случайно и только лишь в качестве ответных мер на внешние трудности. Существующие успешные методы должны быть проанализированы для установления их истинного потенциала в плане дальнейшего развития организации. Они особенно важны при работе с методами и формами деятельности, не учтенными в стратегическом плане по причине внезапно возникших обстоятельств (стремительная инфляция, политический переворот, радикальная перемена в культурной политике и т.д.).

Если стратегический план составлен в условиях, когда кризисная ситуация имеет статус-кво, то организация должна предусмотреть возможность его пересмотра и адаптации. Адаптивное управление качеством потребует и превентивных, и реактивных мер, внося свой вклад в укрепление существующей организационной культуры. Таким образом, учитывая возникающие обстоятельства, организация будет иметь возможность действовать быстро, приспосабливая стратегии и создавая новые программы, которые могут оказаться более подходящими в конкретной ситуации, чем выбранные в процессе стратегического планирования.

### **Определение творческого потенциала: асимметричная и гибкая организационная структура**

Может показаться, что процесс адаптации и изменения нарушит организационное равновесие, но, в действительности, равновесие будет полностью сохранено благодаря общим стратегиям команды, совместным действиям и преемственности (интеграция). Согласно исследованию И.Адизеса, ядро творческого потенциала организации, имеющее критическое значение для ее развития, является мобильным, т.е. оно может быть сосредоточено или рассеяно. **«Источник излучения» организации** (а именно – **центр ее творческого потенциала**) должен иметь полную автономию в адаптации выбранных форматов и стратегий. Как это ни парадоксально, функционирующая в кризисных обстоятельствах организация, если она функционирует через

отделы или отдельные единицы программы, должна предоставлять этим подразделениям большую автономию в работе. Однако руководство организации (команда лидеров) должно анализировать непосредственные детали работы и осуществлять более интенсивный контроль (более интенсивный, чем общепринято для учреждений культуры, работающих в обычных обстоятельствах). Эти диалектические отношения представляют собой необходимое условие и средство достижения организационного баланса в системе, составленной из элементов, которые иногда подвергаются преобразованию независимо друг от друга.

Сложность этой проблемы объясняет, почему в условиях кризисной ситуации художники и менеджеры часто создают небольшие организации, которые можно легче контролировать и преобразовывать, и в которых не возникают проблемы, упомянутые в настоящей главе. Но так как в кризисных условиях оказываются традиционные и структурно неоднородные учреждения с большим количеством организационных единиц, эта проблема заслуживает серьезного внимания.

Музеи, культурные центры и другие большие учреждения культуры часто сталкиваются с вопросом о том, разумно ли предоставлять большую независимость их отделам или направлениям деятельности, особенно в обстоятельствах, когда внешняя ситуация стимулирует развитие только некоторых аспектов деятельности, радикально препятствуя развитию других. Асимметричное развитие организаций не представляет собой хорошее решение при стабильных внешних условиях как в теории, так и на практике, но при определенных обстоятельствах может позволить организации выжить как авторитетному центру качества, сохраняя, по крайней мере, ядро творческого потенциала и позволяя организации продолжить свое развитие. Адаптивное управление качеством в первую очередь делает акцент на идентификации ядра потенциала, перемещая внимание организации от одного аспекта к другому, стремясь сохранить достигнутый уровень качества действий программы в целом.

Разделение организационной структуры и ее асимметрично гибкой организации – наиболее подходящий способ управления сложными учреждениями искусств в условиях кризисной ситуации. Как и когда произойдет такое дробление на более мелкие структурные единицы, а также вопрос о том, какие определенные формы оно примет, - зависит от непосредственных обстоятельств, от культурного контекста и уровня организационной культуры. В тех организациях, где обычным методом управления культурными учреждениями является коллегиальный (демократический) принцип, подобное деление производится легче, чем в случае организаций, основанных на лидерстве или иерархической системе отношений.

### **Демократичное лидерство: передача элементов организаторских функций сотрудникам**

Особенность гибкой системы оценки качества состоит в ее опоре на неавторитарные формы лидерства. Переход к таким формам достаточно трудно осуществляется в тех учреждениях культуры, которые зависят от личности какого-либо известного художника или деятеля культуры. Эта проблемы была

нами затронута в разделе, посвященном формированию возможностей организации. Разрешение конфликтов не относится к вопросам, успешно разрешаемым харизматическими лидерами. В кризисной ситуации, когда конфликты более явны, лучшим решением станет разделение организации и делегирование принятия решений конкретным отделам (отдел развития программы, проектные команды и т.д.).

#### **Гибкость в управлении: предотвращение утомления коллектива**

Управление организацией в условиях кризисной ситуации требует большей гибкости для предотвращения переутомления штата. Если, однако, такая ситуация неизбежна, то менеджер должен иметь планы срочных действий – от сокращения количества рабочих часов и предоставления гибкого рабочего графика до мобилизации добровольцев или внештатных сотрудников (перераспределение видов работы и т.д.).

Первые шесть характеристик гибкой системы оценки качества были кратко изложены в данной главе. Мы полагаем, что седьмая характерная черта, а именно - стабильность параметров развития и индикаторов адаптивности, вследствие своей важности с точки зрения управления организациями искусства, заслуживает отдельного внимания и потому будет разобрана отдельно.

### **Долгосрочные параметры, критерии адаптивности и индикаторы развития**

#### **Определение параметров качества**

Чаще всего лишь самые важные национальные учреждения проводят широкие исследования своей собственной работы. Такие исследования бывают приурочены к знаменательным датам, когда издаются монографии, содержащие анализ и исторические обзоры, наряду с обсуждениями эстетических концептов, особенностей программ и организационной культуры, доминирующей в жизни учреждения в определенный период его развития. История учреждения, отмеченная влиянием и существенными достижениями видных деятелей культуры, прослеживается от одного периода к другому. В то же время меньше внимания посвящается особенностям организаторской и организационной культуры в более широком смысле, вопросам культурной политики или духу времени, который повлиял на стандарты и виды деятельности и предопределил параметры развития и оценки. Это происходит потому, что как организации, так и те, кто проводит такие исследования, не в состоянии идентифицировать цели и долгосрочные задачи организации. Следовательно, они не знают, каковы должны быть основные параметры для анализа и оценки достижений учреждения. Считается само собой разумеющимся, что цели учреждения всегда были неизменными - достижение артистического совершенства.

Таким образом, определение стратегическим планом тех параметров, согласно которым достижения учреждения в данный период будут оценены, является чрезвычайно важным. Эти параметры тесно связаны с целями и ожидаемыми результатами, формулируя с большей точностью основную задачу учреждения. Они подтверждают ценности, значимые для учреждения, и проектируют будущее развитие учреждения в рамках заявленных целей.

Параметры оценки уровня программы и культурного развития, которые анализируются в данном разделе книги, обеспечивают ключевую модель для проведения дальнейшего оценивания, в то же время не исключая привлечения дополнительных параметров, обусловленных специфическим типом организации, ее целями и философией развития.

Параметры оценки уровня программы:

- оценка уровня эстетического совершенства/развития;
- вклад организации в стимулирование творческого потенциала;
- «культурное качество» и актуальность программы;
- инновационный подход к программам и к методам их реализации (новые форматы);
- успех в передаче знаний;
- степень устойчивости (индикатор: накопление дохода);
- роль в формировании культурной политики;
- защита интересов культурного плюрализма;
- определенный уровень доступности и открытости для участия;
- эффективность вне сферы деятельности (эффекты децентрализации);
- макрорегиональное и международное сотрудничество.

### **Оценка уровня эстетического развития**

Мы уже продемонстрировали важность того, что мы называем эстетическим аксиологическим анализом, который исследует и определяет главные артистические достижения организации или учреждения. Эстетический аксиологический анализ должен иметь ясную теоретическую и методологическую отправную точку. Ведущие эксперты и теоретики обязаны им владеть.

Весьма часто этот параметр оценки рассматривают только с точки зрения поверхностных определений, в связи с реакцией критиков, наград, присуждаемых жюри, числом приглашений на фестивали и т.д. С молчаливого согласия утвердилось то, что подобным образом высоко оцененные достижения должны быть признаны как высшие проявления артистического мастерства. В маленьких нациях и культурах, в которых число событий, фестивалей и награждений иногда превышает число произведений искусства и учреждений, такой анализ может оказаться контрпродуктивным. В целом, если награды жюри берутся в качестве критерия эстетического совершенства программы, то необходимо составить список наград в конкретной области в порядке их истинной культурной значимости.

В дополнение к этим индикаторам, главным образом количественным, необходимо разработать более сложные качественные индикаторы, соответствующие виду искусства и области деятельности рассматриваемого

учреждения. Казалось бы естественным, что параметры должны быть разработаны художественным советом вместе с художественным руководителем, или органом, выполняющим эквивалентную функцию. Однако в большинстве организаций, которые мы изучили, художественные советы участвуют лишь в одобрении предложенных репертуаров или программ выставки, а не в каких-либо более глубоких обсуждениях, уже не говоря об анализе эстетики и поэтики, выбранных учреждениями в определенный момент времени.

Например, художественный руководитель обычного городского театра, обосновывая предложенный им репертуар, будет основываться на таких критериях, как *существующий интерес* ('это идет в Лондоне/Париже в настоящее время'), *привлекательность* ('это именно та пьеса, тема, постановка и декорации которой привлекут зрителей'), *исключительность* ('это - автор, работы которого ставятся только на нашей сцене'), *артистическая уместность* (выявляемая с учетом поэтики и практики этого театра, т.е. его традиций) или *культурная уместность* (культивирование отечественной и зарубежной классики, актуальность работы и т.д.)

Представляется крайне необходимым обсуждать подобные критерии еще до утверждения репертуара, т.е. в ходе обсуждений общего артистического направления развития учреждения, выявление которого в свою очередь требует достаточно четкой формулировки художественной поэтики учреждения, которая могла бы стать основой его идентичности. К примеру, один театр может выбрать так называемую «поэтику постмодерна», другой - поэтику «современного ритуального театра», третий постарается осуществить междисциплинарное взаимодействия театрального искусства с другими средствами выражения, скорее всего, цифровыми, четвертый обратится к невербальному экспериментальному театру и так далее. Трудно обозначить все типы поэтики заранее, потому что, например, приверженность к ритуальному театру может подразумевать целый набор художественных поэтик, начиная от театра жестокости А. Арто, «Третьего театра» Э. Барба, перформансов Р. Шехнера, метода Т. Кантора с его акцентом на сценографических и технических решениях и выдвиганием на первый план коллективных воспоминаний и кончая идиосинкретичной поэтикой и особым синкретизмом. Существенным требованием является осознанная выработка поэтики, в рамках которой коллектив намеревается работать. Это становится необходимым условием и в противоположной ситуации, когда идентичность коллектива основывается на использовании разнообразия поэтических подходов. В силу того, что последний вариант оказывается на практике самым частым и, по мнению многих, именно он является гарантом качества сам по себе (т.к. обеспечивает сосуществование множества подходов), выбор театром разнообразия должен быть взвешенным решением, а не результатом потакания прихотям аудитории, свидетельствующего о недостаточно ясно выбранном курсе, приводящем к кичу и размытому или же чисто коммерческому имиджу.

### **Вклад организации в стимулирование творческого потенциала**

Данный параметр непосредственно связан с культурной политикой, которая отвечает за формирование и стимулирование творческого потенциала общества. В большинстве отраслей искусства эта ответственность была делегирована государством учреждениям бюджетного сектора (театрам,

филармоническим или иного рода оркестрам, музеям современного искусства и т.д.) или же частному сектору при наличии в нем рыночных отношений (издательское дело, музыка, кинематограф, СМИ, мода, дизайн). В то же самое время гражданский сектор пытается развивать те отрасли культуры, которые не затрагиваются государством или частным сектором (экспериментальное и альтернативное искусство во всех видах искусств, особенно в таких коллективных видах искусства, как театр и кино).

Игнорирование развития творческого потенциала сводит работу организации к простому представлению достижений других. Говоря о перспективах, мы видим, что такой подход отрицательно сказывается на художественной составляющей деятельности учреждения и, в целом, культурной жизни того сообщества, в котором работает учреждение. Что еще хуже, действуя обратным образом, такая ориентация фактически разрушает само учреждение. Самые характерные примеры этого явления могут встретиться в области современных изобразительных искусств, когда музеи современного искусства очень часто полагаются на стратегию выживания, сводя свою деятельность лишь к простой экспозиции имеющейся коллекции. Это особенно верно в условиях кризисной ситуации, когда сильно сокращается финансирование приобретения новых художественных работ. Такая деятельность лишает местную артистическую среду ценного вклада: художники уезжают или прекращают работать над реализацией каких-либо проектов, будущее финансирование которых проблематично; искусствоведение становится ненужным и теряет свое место и важность. Со временем общественный интерес к искусству падает из-за отсутствия новых проектов или выставок современного искусства и, как следствие, снижается заинтересованность СМИ.

У данного параметра можно выделить следующие критерии: *реализация новых художественных проектов, вовлечение местных художников в материализацию их идей, стимулирование творчества молодых и неизвестных художников и презентация их работ*. Очевидно, что большинство критериев подразумевает как процесс создания художественных произведений, так и их представление.

Например, обычный индикатор оценки для критерия *стимулирование творчества молодых и неизвестных художников и представление их работ широкой публике*, может включать проведение специальных конкурсов среди молодых художников (с условием, что победитель обязательно выступает на публике или демонстрирует свои работы) или летних школ, которые учреждение может организовать, преследуя достижение именно этой цели. Особенно важный критерий, относящийся к этому параметру, - это *связь между культурными учреждениями и школами искусств*. Индикаторами в этом случае могут служить: число программ, в которых студенты художественных учебных заведений приняли участие; число программ, выставляющих работы выпускников и студентов; число совместных образовательных и художественных программ и проектов; наличие условий, позволяющих местным художникам заниматься практическую работу в пределах учреждения.

### **Оценка качества и релевантность программы**

Данный параметр имеет особое значение для того типа культурных учреждений, деятельность которых скорее основана на создании некоего культурного продукта, чем на простом показе искусства. Этот параметр также охватывает такие учреждения, как архивы, библиотеки, музеи, культурные центры и учреждения детского творчества. Вызывает удивление тот факт, что понятие «культурного качества» не используется в теории менеджмента культуры и искусства. Однако культурное или художественное качество представляет даже большую важность для организаций культуры, чем прибыль – для коммерческого сектора. Именно оно является главным критерием оценки.

«Культурное качество» может быть проанализировано через применение нескольких общих критериев, таких как *профессиональная адекватность; сложность представления; уместность программы с точки зрения общественного интереса и более широкого социального развития; соответствие программы профилю и идентичности учреждения; уместность программы по отношению к интересам аудитории* и т.д.

Каждый из этих критериев анализируется посредством определенных качественных и количественных индикаторов. Таким образом, например, *профессиональная адекватность* должна быть оценена с нескольких сторон: в дополнение к индикаторам, касающимся профессиональных стандартов и норм, необходимо определить собственные индикаторы учреждения, которые свяжут существующие ресурсы с планами развития учреждения и потребностями пользователей. Первый тип индикаторов принимается в том виде, в каком они утверждены в конкретной профессиональной сфере. Так, для библиотек такими индикаторами служат стандарты, принятые Международной федерацией библиотечных ассоциаций (МФБА) в 1977 году, а для музеев - это стандарты Международного совета музеев (ИСОМ) и стандарты ЮНЕСКО по защите и сохранению культурного наследия. В то же время организации или учреждения должны выработать свои собственные индикаторы, отражающие связь имеющихся в наличии ресурсов с планами развития данных институтов и потребностями их пользователей. Взяв за пример музей, мы можем перечислить большое количество индикаторов: степень изученности и обработанности коллекций в различных собраниях произведений искусства, открытый доступ к обработанным материалам, целостность собрания и адекватность постоянной выставки, качество заголовков и маркировок экспонатов, наличие инструкций на маршрутах осмотра музея, качество сопровождающих публикаций и рекламных листовок и т.д.

Следующий критерий - *сложность представления* - также имеет несколько индикаторов. Музейная выставка произведений искусства отдельного периода, школы или движения может быть оценена в связи со следующими индикаторами: возможности выставки представить все жанры и формы, характеризующие специфический период или движение; степень успеха в представлении социополитического и культурного контекста рассматриваемого периода (дух времен); степень успеха в представлении данного явления в контексте событий в других странах и областях (сравнительный подход).

Адекватность программы определяется признанием важности данной программы или деятельности для общества, в котором учреждение работает, его соответствием культурной политике этого общества и предполагаемым или реальным интересом, проявляемым аудиторией.

Таким образом, каждый из этих критериев будет требовать нескольких индикаторов, наподобие тех, которые оценивают успех критерия *уместности программы с точки зрения общественного интереса и дальнейшего социального развития*. В этом случае индикаторами могут послужить степень корреляции программной деятельности/библиотечного фонда с образовательными программами в конкретном сообществе; степень корреляции программной деятельности/библиотечного фонда со стратегиями развития данного сообщества (введение новых технологий, образование для демократии, права человека, процессы интеграции и т.д.).

Определение критериев и индикаторов в рамках параметра **«культурное качество»** и **адекватность программы** особенно важны для учреждений, которые работают в условиях кризисной ситуации, потому что они, скорее всего, воспримут эти критерии и индикаторы как несущественные для ситуации, в которой они оказались. Стандартизация и установление норм как первоначальное условие качества профессиональной работы в этом случае также не приветствуются. Однако даже в самых трудных обстоятельствах важно быть в курсе профессиональных событий и следовать признанным мировым стандартам в данной области. Учреждения должны стремиться, несмотря ни на что, максимально приблизиться к мировым стандартам. Можно определить приемлемые индикаторы (согласно внутренних ресурсов организации и ее возможностей), которые будут стимулировать учреждение к повышению уже достигнутого уровня качества и в то же время не позволят снизить принятые стандарты. Новые технологии предоставляют все возможности постоянно находиться в курсе событий в своей профессиональной области без каких-либо завышенных требований к ресурсам и инвестициям.

### **Инновационный подход к программам и методам их реализации**

Даже самые традиционные культурные учреждения, функция которых консервативна в смысле сохранения традиции и охраны продуктов творческой деятельности (например, национальные библиотеки, национальные киноархивы, музеи и т.д.), должны - если они действительно заинтересованы в своей эффективности в современном обществе - предлагать новые виды программ и методы их реализации.

Критериями для оценки качества программ могут стать: *новое содержание ранее запланированной деятельности организации; новые методы работы с целевой аудиторией; новые типы услуг, предлагаемые культурными учреждениями; использование различных средств для представления/выполнения программы* и т.д.

Из вышесказанного следует то, что каждому типу учреждения и его различным целям будут соответствовать разные индикаторы. Именно поэтому мы приводим примеры индикаторов, которые, как показал наш опыт, требуются в большинстве случаев. Так, критерий *новые методы работы с целевой аудиторией* необходим, поскольку все учреждения должны быть открытыми для различных целевых групп и соответствовать их потребностям. Они должны пересмотреть некоторые элементы режима своего функционирования (часы работы, методы обслуживания, место предоставления услуг и т.д.). Для этого критерия мы предлагаем следующие индикаторы: степень востребованности

новых площадей по сравнению с уже существующими; степень пользования услугами вне регулярных часов работы; степень внедрения новых методов работы; оценка персоналом качества обслуживания с использованием новых методов. Особенно важно сформулировать индикаторы, которые укажут на те стороны работы учреждения культуры, в которых произошли радикальные изменения (предварительно незапланированные) или использовались методологические новшества.

Практически во всех критериях этого параметра обязательно нужно установить индикаторы для оценки творческого потенциала. Таким образом, например, для критерия *новые типы услуг, предлагаемые данным культурным учреждением*, соответствующие индикаторы выдвинут на первый план организационные единицы, творческие коллективы и отдельных личностей, которые вносят свой вклад в жизненно важные изменения в формировании содержательной деятельности.

В принципе, самым трудным для этого параметра является предложить критерии и индикаторы общего типа, но их можно определить в рамках стратегического плана, потому что они соотносятся с действиями, которые являются нестандартными, представляют новшество, могут быть легко замечены, и достижение которых будет признано и штатом, и пользователями. Руководство обычно обращает на них значительное внимание, потому что во многих случаях они представляют собой продукт его непосредственной инициативы.

Системная и долговременная ориентация на новшества обычно создает условия для введения новых форматов работы. Если такие форматы, посредством передачи знаний, оказываются расцененными как новые достижения, они должны тогда быть одобрены в артистической практике, и могут стать новыми стандартами в специфической области.

### **Успешность передачи знаний**

Этот параметр имеет особое значение для национальных учреждений культуры, которые, согласно действующим законам и их собственным уставам, видят свою роль в распространении профессиональных знаний и навыков в типичных для них областях деятельности. С другой стороны, эта функция спонтанно появилась и у гражданского сектора, поскольку принадлежащие ему культурные учреждения, являясь небольшими по размеру и достаточно гибкими, оказались более готовыми к различным инновациям и в содержании, и в методиках. Эти организации передают новые знания и опыт другим как в своем секторе, так и подобным учреждениям государственного сектора. Такая **передача знаний** превратилась в новую область деятельности, которая помогла маленьким учреждениям остаться на плаву и добиться признания.

В условиях кризисной ситуации государственные учреждения культуры часто оказываются слишком большими и сложными в организационном смысле, чтобы быстро адаптироваться и чему-то научиться на происходящих изменениях. Весьма часто они отстают от региональных или местных учреждений, которые, строго говоря, находятся в их подчинении. Данное замечание в первую очередь относится к музеям и библиотекам. Маленькие специализированные музеи смогли извлечь пользу из полученного опыта

борьбы за выживание в переходный период. Теперь они развиваются и технически, и в плане содержания, предлагая более современные и эффективные методы работы с пользователями по сравнению с головными национальными учреждениями. Однако они не укомплектованы должным образом, чтобы быть в состоянии передать свои знания и опыт другим учреждениям.

В условиях кризиса не многие организации уделяют внимание вопросам систематизации и кодификации тех знаний, которые оказались исключительно важными для успешного планирования. Еще реже эти знания систематизируются в виде образовательных модулей, что было бы чрезвычайно полезно. Значимость и специфичность данных знаний заключается в том, что они получены из собственного опыта развития в условиях переходного периода и в условиях кризиса. Они могли бы оказаться чрезвычайно полезными для других учреждений, столкнувшихся с подобными трудностями.

Большинство существующих образовательных модулей и программ разработаны образовательными центрами в условиях стабильной политической и культурной ситуации. Ярким примером может послужить один учебный курс, разработанный для издателей. В рамках данного курса параметры, характерные для книгоиздательского дела в Британии, предлагаются в качестве модели успешной коммерческой деятельности для издателей из маленьких, экономически нестабильных стран, экономика которых подвержена инфляции. Кроме того, такие издатели не могут соответствовать стандартам международного рынка, в то время британскими издателями международный рынок давно освоен в ситуации, когда английский язык является «лингва-франка» во всем мире.

Данные вопросы решаются наиболее успешными неправительственными организациями: они разрабатывают образовательные программы специально для той ниши, в которой данные организации функционируют. Они часто исполняют роль посредников: знания, полученные в развитых западных странах, передаются ими развивающимся странам, для которых характерна политическая нестабильность. Изучая возможность применения полученных знаний, они отбирают только те знания и навыки, которые соответствуют их собственным потребностям и затем, при помощи специальных программ, передают их подобным организациям. Таким образом, критерии в рамках данного параметра могут быть следующие: *выбор и адаптация полученных знаний в разных образовательных форматах; качество профессионального содержания образования; посредничество и передача полученных знаний; сохранение и дальнейшее приобретение знаний и развитие навыков в рамках определенной сферы деятельности* и т.д.

Каждый из данных критериев необходимо более детально охарактеризовать при помощи индикаторов. Такой критерий как *выбор и применение полученных знаний в разных образовательных форматах* может быть применен как в отношении государственных учреждений культуры, так и других учреждений, осознающих свое преимущество и готовых принять активное участие в процессе передачи знаний. Индикаторами для данного критерия могут послужить: количество разработанных образовательных программ; объем консалтинговых услуг; установление норм для определения качества работы, выполненной в данной сфере (для крупных национальных

учреждений); специальное обучение, соответствующее требованиям местного сообщества; повышение интереса общественности к предлагаемым программам и применимость знаний, полученных участниками.

Второй критерий – *качество профессионального содержания образования* – характеризуется следующими индикаторами: экспертная оценка содержания образования и методик обучения; приобретенные лицензионные права (аккредитация) курса (при наличии такой возможности), признание в профессиональных кругах (что подразумевает признание сертификатов, выдаваемых учреждениями культуры) и применение знаний, полученных участниками семинаров, в собственных институтах.

### **Степень самоустойчивости**

Хотя может показаться, что для большинства учреждений культуры государственного сектора не возникает вопрос об обеспечении самоустойчивости (просто потому, что они получают регулярное и гарантированное минимальное финансирование), тем не менее, для более целеустремленных организаций, которые хотят сохранить качество своей работы даже в условиях кризиса, данный вопрос становится ключевым, причем, не столько для выживания организации, сколько для ее развития. Только обеспечение собственной стабильности может гарантировать автономность организации, чувство самоуважения и уверенности в способности добиться всего, чего она захочет, при условии, что данному фактору будет отведена ключевая роль в стратегическом плане.

Критерии оценки уровня самоустойчивости различны для государственного, частного и гражданского секторов. Очевидно, что *финансовый успех* будет являться ключевым критерием для частного сектора, в то время как в государственном секторе подобный критерий может быть определен как *финансовая диверсификация ресурсов*, а в некоммерческом секторе – *доля самостоятельно полученных прибыли*.

Другими критериями оценки самоустойчивости являются следующие: *независимый статус; межсекторные связи; общественная репутация; достигнутый уровень компетентности персонала; привлекательность для СМИ; преданность аудитории* и др. Следующие индикаторы определяют критерий *независимый статус*: независимость при назначении директора и совета правления; самостоятельный выбор программной деятельности и определение ее содержания; степень свободы при выборе партнеров, сфер деятельности и др. Следующие показатели могут составлять критерий *общественная репутация*: готовность предложить помощь; лоббирование интересов сектора в период кризиса; общественное признание; представительство в профессиональных организациях, органах государственной власти и различных ассоциациях; награды, полученные организацией и ее сотрудниками; заинтересованность деятелей искусства в реализации своих проектов в данном учреждении.

Именно самоустойчивость является основным фактором, определяющим доверие к организации со стороны потенциальных инвесторов и спонсоров. В условиях кризиса, когда статус учреждения или организации находится под угрозой, как, например, в случае с художественными ассоциациями, мы должны

признать, что уцелели только те, кто сумел пересмотреть и реорганизовать свою деятельность, чтобы стать настолько жизнеспособным, насколько это было возможно. Некоторые из них не только смогли уцелеть, но, более того, они стали мощными профсоюзами или высоко профессиональными организациями нового типа. Таким образом, в одной и той же стране и при одинаковых обстоятельствах у двух ассоциаций могут быть различные судьбы. В Румынии Ассоциация драматических актеров стала влиятельной организацией, в то время как множество других подобных ей организаций потеряли свою прежнюю славу и значимость.

### **Отношение к современной культурной политике**

С 1970-ых годов учреждения культуры в большинстве стран Западной Европы, в Канаде и Австралии подняли вопрос о прозрачности процесса принятия решений, касающихся культурной политики, настаивая на необходимости их привлечения к участию в общественных дебатах относительно содержания политического курса в области культуры и его приоритетов. Такие вопросы как участие, децентрализация, межкультурность, лоббирование интересов и автономность сектора культуры стали широко обсуждаться в обществе, играя ключевую роль в работе учреждений культуры. Учреждения культуры не только определяют свой собственный статус в пределах культурного сектора, но также активно участвуют в определении политического курса в области культуры, содействуя собственному развитию посредством оказания влияния на культурную политику или лоббирования структур, которые еще пока отсутствуют. Многие международные организации, особенно организации-доноры, настаивают на признании важности данного типа деятельности, потому что она вносит вклад не только в развитие самой организации, но и непосредственно в развитие внешней среды, в которой данная организация осуществляет свою деятельность.

Иногда органы государственной власти полностью передают ответственность за реализацию культурной политики самим учреждениям и организациям культуры. Например, правительство Сенегала делегировало полномочия по сохранению и развитию одного из официальных языков данной страны – волоф - Национальному театру «Даниел Сорано» в Дакаре, который на настоящий момент является единственным учреждением культуры, ставящим произведения на этом языке, в то время как языком образования, книгопечатания и СМИ является французский. Отсутствие четкой государственной культурной политики в данном конкретном случае является символичным, поскольку Африка – это континент, где культурное наследие, в первую очередь, нематериальное, утрачивается особенно быстро.

С другой стороны, в большинстве европейских стран парадигма национальных государственных учреждений культуры была замещена парадигмой центров передового опыта. Инновационные и специализированные учреждения и организации культуры зачастую вытесняют государственные организации культуры, ответственные за разработку специализированных стандартов и норм для культурного сектора, в котором они функционируют.

Наиболее распространенные критерии оценки этого параметра следующие: *гармонизация внутренних форм и общего режима функционирования с типом культурной политики, разработанной учреждением; соответствие*

*содержания программной деятельности приоритетам собственной культурной политики; способность к осознанию новых потребностей и определению новых аспектов культурной политики; степень общественного участия в реализации текущей культурной политики.*

Если организация придерживается децентрализованной культурной политики с высокой степенью общественного участия, тогда возникает необходимость определения следующих индикаторов для критерия *гармонизация внутренних форм и общего режима функционирования с типом культурной политики*: количество представителей профессиональных кругов в художественных и управленческих структурах учреждения; регулярные и полные отчеты перед общественностью о деятельности института; количество мероприятий и программ, реализованных вне основных помещений института; количество индивидов и проектов, приглашенных и привлеченных извне с целью создания новых партнерств; количество партнерских контактов и проектов с организациями из других регионов.

Этот параметр, безусловно, окажется самым важным для тех организаций, которые выбирают следующие стратегии: *получение (исключительных) аккредитационных прав; стратегия общественной активности; общественное положение и приобретение «узнаваемости» организации в обществе; стратегия лоббирования и консолидация поддержки; стратегия общественного вовлечения и изменения публичных пространств*. Даже тем организациям, для которых эти стратегии не являются основными, не стоит игнорировать вышеперечисленные проблемы, поскольку обращение внимания на них может способствовать повышению эффективности используемых стратегий.

### **Сохранение культурного плюрализма**

Хотя культурный плюрализм может являться лишь специфическим приоритетом для культурной политики, его необходимо рассматривать отдельно, поскольку сейчас он является ключевым параметром оценки качества деятельности организации (особенно в условиях кризиса), осуществляемой заинтересованными сторонами или органами государственной власти.

Как правило, организации искусства крепко привязаны к определенным областям искусства и, следовательно, к относительно узким целевым группам. При стремлении расширить эту группу возникает опасение, что организация может потерять свою идентичность и профиль. Однако эта проблема не возникнет, если программное содержание и методы будут выбраны в соответствии с общими принципами деятельности учреждения, отражающими его внимание к менее защищенным социальным группам, а в условиях кризиса - ко всем слоям общества.

Это потенциально широкая область деятельности, подразумевающая межкультурное посредничество и коммуникативные формы деятельности и охватывающая самые разнообразные социально или географически отдаленные группы населения, представителей определенной сексуальной ориентации, социально изолированные слои и группы с особыми потребностями, обусловленными этническими, религиозными, гендерными, идеологическими или политическими различиями.

Каждая организация должна будет определить критерии осуществления посредничества и коммуникации в пределах каждой из выбранных областей. Например, организации, занимающиеся этой проблемой исключительно через работу с общественностью, будут руководствоваться одним типом критериев, в то время как организации, которые стремятся к узкой специализации в пределах определенной области (например, межэтнического посредничества и коммуникации), должны будут придерживаться критериев, связанных с оценкой качества предложенных программ<sup>40</sup>.

В первом случае критерии будут следующие: *способность учреждения работать для различных категорий аудитории; разработка специальных действий, направленных на коммуникацию и работу с различными целевыми группами; развитие связей с общественностью и маркетинговая деятельность, направленная на особые целевые группы; повышение общественного интереса к проблемам и потребностям различных социальных групп.* Соответственно, индикаторы данного критерия определяют необходимые технические и технологические условия, обеспечивающие доступность программы (пандусы для людей с ограниченными физическими возможностями, реорганизация помещений с целью возможности оборудования специальных мест для инвалидов кресел, сурдоперевод или субтитры для людей с нарушениями слуха, специальные аудио приспособления для людей с нарушениями зрения); количество специально обученных посредников для работы с особыми социальными группами; количество специальных программ для людей с особыми потребностями и других социальных групп.

Международные организации, такие как ЮНЕСКО и Совет Европы, придают особое значение данному параметру в ситуации большого культурного разнообразия. Кроме того, игнорирование данного параметра может привести к исключению страны из международного сообщества, т.к. это свидетельствует о неуважении прав человека, свободы самовыражения как отдельных личностей, так и различных меньшинств и т.д. Хотя организация, работающая в условиях кризиса, может поначалу рассматривать выполнение данного параметра бесполезной растратой энергии и ресурсов, международное сообщество воспринимает его в качестве важнейшего критерия в оценке будущего долгосрочного культурного и социального развития страны (с обязательными последствиями для имиджа страны и политики других стран в отношении данной страны и региона в целом).

### **Достигнутый уровень доступности и участия**

Степень общедоступности можно было рассматривать в качестве одного из критериев предыдущего параметра, но мы предпочитаем выделить его как отдельный параметр для всех учреждений, основная цель которых состоит в том, чтобы сделать культурные ценности доступными для общественности. Кроме того, этот параметр важен для организаций, которые стремятся к

---

<sup>40</sup> В свете большой значимости данной проблемы в условиях кризиса мы посвятили ей целую книгу, сосредоточив свое внимание на определенном регионе - Балканском полуострове. См. Dragičević Šešić and Dragojević.

децентрализации своей деятельности и пытаются таким способом продемонстрировать высокую степень общедоступности на каждом из уровней. Даже для частного сектора этот параметр может быть важным, потому что он поддерживает усилия организации по расширению своего рынка.

По этой причине критерии и индикаторы для этого параметра должны быть согласованы с сектором, в котором ведется деятельность (государственный, частный, гражданский) и основываться на специальных целях данной организации (например, улучшение качества жизни в обществе или включение изолированных социальных групп в свою программу).

Эта проблема является основной для северных стран, как в отношении культурной политики, так и деятельности отдельных институтов культуры. В этих странах были разработаны особые стандарты, с которыми необходимо считаться на всех уровнях принятия решений в области культуры, так же как и во всех учреждениях культуры. Даже размер административных единиц устанавливается исходя из их способности соответствовать определенным потребностям и обеспечивать соблюдение определенных прав, самыми очевидными из которых являются общедоступность культуры и право на самовыражение в области культуры<sup>41</sup>.

Степень общедоступности - ключевой параметр оценки демократичности культурной политики. Учреждения культуры разработали ряд критериев оценки достижений в этой области: *география распространения информации о собственных программах; систематические контакты с аудиторией, проживающей вдалеке от основного месторасположения института; гибкая ценовая политика в отношении входных билетов; доступность формы и содержания деятельности для людей с особыми потребностями.*

Исходя из последних критериев, очевидно, что различные аспекты деятельности переплетаются, и, следовательно, их можно оценить в рамках различных параметров. Ясно, например, что организация, уважающая культурное разнообразие, непременно предпримет усилия, чтобы стать доступной для различных групп населения.

В этом случае, такие организации выдвинули бы на первый план критерий общественного участия – те, кто *создает условия для участия населения в любительских видах искусства; те, кто предоставляет возможность общественности принимать участие в разработке программ* (предложения читателей библиотеки относительно заказа новых книг; предложения о проведении общественных дебатов и т.д.); *те, кто занимается выборочным анализом аудитории и вопросами ее развития.*

Так, например, для критерия *ценовая диверсификация* можно ввести следующие показатели: наличие программ/услуг по специально сниженным ценам, возможность абонементов, специальная ценовая политика в отношении оплаты билетов для разных возрастных групп, отдельные тарифы для отдельных лиц, семей, компаний друзей и больших групп, скидки для определенных профессиональных категорий, стимулирующая ценовая политика, включая бесплатный вход в определенные дни и для определенных групп и т.д.

---

<sup>41</sup> О скандинавской децентрализованной политике в области культуры см. Duellund 2003

## **Эффективность вне основного вида деятельности**

### **(результаты децентрализации)**

Децентрализация как задача культурной политики является одним из вопросов, которому международные организации придают огромную значимость, считая его предпосылкой демократического развития общества. Децентрализация представляет собой многосторонний процесс. Политическая сторона данного процесса заключается в географическом разделении страны и распределении власти и полномочий. Юридическая сторона заключается в обеспечении равенства всех трех секторов, независимости учреждений культуры в отношении осуществляемой ими деятельности, а также в отношении учреждения различных типов новых организаций. Финансовая сторона связана с распределением полученных на определенном административном уровне доходов на нужды организаций, принадлежащих тому же уровню. Однако для культуры в строгом смысле этого слова децентрализация означает рассредоточение культурной инфраструктуры и культурных действий в интересах населения всего географического региона, давая им все преимущества более насыщенной культурной жизни и лучших условий жизни (топо-социология культуры)<sup>42</sup>.

Необходимо разработать различные формы и меры децентрализации в области культуры в рамках каждой политической и правовой системы. В дополнение к мерам, предусмотренным культурной политикой, учреждения могут разработать собственные формы децентрализованной деятельности, руководствуясь своими интересами и чувством социальной ответственности. Это особенно важно для тех сообществ, в которых меры, принятые государством в этой сфере, являются недейственными, и в которых существуют значительные региональные противоречия в отношении социального, экономического и культурного развития.

Потоки миграции принимают большие масштабы в условиях нестабильности, вызванных экономическими кризисами, войнами, а также общей экономической отсталостью отдаленных регионов. И все же в условиях кризиса децентрализация редко рассматривается в качестве приоритетного фактора культурной политики. Школьные здания и различного рода места собраний местного сообщества эксплуатируются не в полной мере, что особенно сказывается на маленьких сообществах со слабо развитой культурной инфраструктурой, большие группы населения которых исключены из участия в культурной жизни. Данные факторы создают непривлекательный образ некоторых частей страны и косвенно способствуют перемещению населения в более крупные города.

Подобную ситуацию можно обнаружить и в больших городах с традиционно развитой культурной инфраструктурой. Там тоже не удалось сохранить высокий уровень жизни населения. Средства, направляемые на удовлетворение этих потребностей, недостаточны, а культурная инфраструктура централизована и элитарна. Результатом данных процессов становится поляризация центра относительно периферии, создание культурных «гетто» и низкое участие большинства населения в культурных программах.

---

<sup>42</sup> Moles 1967

Данные вопросы чрезвычайно важны для больших городов стран третьего мира. Высокообразованные специалисты мигрирует в зарубежные страны; малоимущее городское население смешивается с жителями сельской местности; пригороды строятся без какой либо инфраструктуры, и существующая культурная инфраструктура разрушается и, в конечном счете, исчезает.

Критерии оценки деятельности учреждения в этой области обычно подразумевают *гастроли и приглашение гостей; деятельность вне основных площадей учреждения, направленная на то, чтобы донести программы до маргинальных районов города; деятельность, осуществляемая через национальные и региональные сети; создание партнерских проектов в сотрудничестве с другими организациями; предоставление консалтинговых услуг и укрепление организационных возможностей внутри страны.*

Для критерия *деятельность вне основных площадей учреждения, направленная на то, чтобы донести программы до маргинальных районов города* индикаторами могли бы послужить: использование территориальных ресурсов местного сообщества; число мероприятий и проектов, организованных вне основных площадей института; привлечение к участию в проектах отдельных лиц и групп из пригородов или отдаленных областей.

#### **Макрорегиональное и международное сотрудничество**

Раньше принимать участие в процессах международного обмена и сотрудничества могли только те организации, которые имели большую известность в стране и были включены в двусторонние соглашения между государствами. Это усиливало их позиции и позволяло им разработать новую организационную культуру, так же как получать необходимые знания для дальнейшего, часто уже независимого, международного сотрудничества. Даже если в момент открытия данные организации не были ничем примечательны, то интенсивные контакты и опыт, полученный благодаря этим контактам, способствовал их активному, более стремительному развитию, что нельзя сказать о других учреждениях того же самого сообщества.

В свое работе они апеллируют к этому сотрудничеству, что укрепляет их позиции при ведении переговоров с властями, представителями финансирующих международных организаций и коммерческим сектором, т.е. потенциальными спонсорами. Таким образом, данные организации преуспевают благодаря разнообразным источникам финансирования и участию в престижных международных проектах.

Международная деятельность организации может осуществляться различными способами - от членства в сетях и ассоциациях: фестивали, конференции и партнерские проекты, - до приглашения художественных деятелей и художественных групп из других сообществ принять участие в реализации своей собственной деятельности.

В условиях кризиса организации часто вынуждены сокращать международную деятельность: с одной стороны, отменяются международные фестивали, и иностранные гости отказываются приезжать, даже когда организаторы находят возможность финансировать их визиты; с другой стороны, гастроли за границей при таких условиях расцениваются как роскошь, потому что организации считают, что приоритетная задача состоит в том, чтобы работать в собственном сообществе, пока не минует кризис.

Такие исключительно критические обстоятельства, как войны и жесткие авторитарные режимы, исключают визиты иностранных художественных деятелей и представителей учреждений культуры, что ведет к полной изоляции художественных организаций и организаций культуры. Такую изоляцию можно преодолеть при помощи инновационных стратегий. В некоторых случаях даже новые технологии не смогут оказать непосредственную помощь, потому что Интернет и спутниковое телевидение могут контролироваться или быть запрещенными. В любом случае, не существует никаких средств, позволяющих заранее предвидеть такую ситуацию, однако должна быть разработана специальная методика для установления и поддержки международных контактов.

Критерии оценки результатов международного сотрудничества, относительно как качества программы, так и развития организации, могут быть следующими: *участие в деятельности европейских и региональных сетевых организаций; учреждение проектов на международном уровне; участие в программах и проектах различных международных организаций; использование доступных для регионов ресурсов (кадровый состав, информация, техническое обеспечение) для создания более благоприятного образа организации и региона в мире; привлечение отдельных лиц и групп из других стран и сообществ к участию в своих собственных проектах и мероприятиях.*

Следующие показатели характерны для *критерия использования доступных для регионов ресурсов (кадровый состав, информация, техническое обеспечение) для создания более благоприятного образа организации и региона в мире*: число деятелей искусства и экспертов региона, принимающих участие в проектах организации; степень информированности об основных ресурсах, программах и проектах области; участие в региональных мероприятиях и проектах; количество комплексных партнерских проектов в регионе; число совместных выступлений с региональными партнерами в более широком европейском и мировом масштабе, количество вознаграждений и призов за эти проекты, и т.д.

Параметры, рассматриваемые в этой главе, являются ключевыми для адаптивного управления качеством, и по этой причине большинство критериев и индикаторов связаны с оценкой того, насколько успешно организация адаптируется к ситуации кризиса и изменениям во внешней среде. Частью этого сложного процесса оценивания является необходимость установить истинные причины такой успешной адаптации (раскрываются критериями и индикаторами), так же как и методы, лучше всего соответствующие изменениям и способствующие преодолению неожиданных препятствий. Тот же самый процесс раскрывает причины провала, выявляет участки, не поддающиеся адаптации, методы, не соответствующие вновь возникшим обстоятельствам.

Адаптивное управление качеством предполагает, что различные виды деятельности, возникающие спонтанно в ответ на трудности и угрозы из внешней среды, которые были оценены положительно (особенно те, которые были определены индикаторами, учитывающими их роль в отношении стабильности и качества деятельности организации), нужно рассматривать как основу развития в следующем цикле стратегического планирования.

Очевидно, что организации, которые желают достичь превосходства и сохранить его несмотря на условия кризиса, могут установить стандартные параметры и критерии оценки качества работы.

## На пути к созданию центра передового опыта

### Схема 6: Центр передового опыта

Период, в который организация решает прибегнуть к стратегическому планированию впервые, может считаться нулевым циклом развития организации. Как только организация принимает решение об усовершенствовании своих возможностей и способностей, она фактически начинает работать над качеством деятельности и строить перспективы, связанные с ее развитием. Если это спровоцирует скачок качества, связанный с признанием ее работы как отличительного качества во внешней среде, это означает, что созданы условия развития организации как центра передового опыта.

Схема 6 показывает три стратегически важных этапа развития такой организации, начиная с нулевого цикла до полностью развитого центра передового опыта. Схема демонстрирует, как разные небольшие творческие объединения создают постоянно растущий интерес к своему творчеству (или систематически рассредоточиваемый радиальный интерес к творчеству в больших художественных организациях).

Когда организация принимает решение запустить процесс развития и расширения возможностей, первым шагом на нулевом цикле является самооценка и оценка организационной системы. Самооценка и оценка организационной системы не только выявляют сильные и слабые стороны, возможности и опасности, но также и выявляют потенциальные «центры излучения творческого потенциала» в процессах картирования и месторасположения. Во время подготовки стратегического плана осуществляется тщательный отбор стратегий, направленных на консолидацию творческого потенциала организации и способствующих выбору «центра излучения творческого потенциала», который будет, прежде всего, работать над основными стратегиями и программами. Первый период планирования предоставляет организации возможность удостовериться в правильности выбранных решений, и в том, что избранный центр творческого потенциала достаточно силен для значительного повышения качества организации в целом. Это повлечет повышение требований к качеству во всех других частях организации (отделы, элементы и т.д.).

В условиях кризиса потрясения из внешней среды могут замедлить процесс идеального развития организации, и можно ожидать, что понадобятся два - три стратегических периода для того, чтобы произошел значительный скачок качества, который будет способствовать увеличению возможностей и установлению стандартов качества художественной деятельности и достижений в области культуры. И только тогда данная организация сможет выступать в качестве центра передового опыта в данной области культуры.

Создание центров передового опыта является окончательной целью не только для арт-менеджмента в некоммерческом секторе, но также и для учреждений культуры как таковых, особенно в государственном секторе, которые уже функционируют как центральные учреждения. Учреждения гражданского общества также стремятся достигнуть такого уровня качества,

особенно когда они работают в областях, которым уделяют недостаточное внимание власти и учреждения государственного сектора.

Достижение превосходства в условиях кризиса может оказаться очень важным для учреждений культуры и страны в целом. Учреждения могут присоединиться к международным, так же как и к более широким региональным программам сотрудничества и стать равными партнерами в таком сотрудничестве. Этот факт иногда может иметь политическое значение, что дает возможность стране или целому региону выступать на международных форумах в качестве равного партнера, а не безмолвного и всеми игнорируемого объекта. Так, например, выступления представителей искусства и художественных учреждений страны и всего мира во время войны в Боснии и Герцеговине внесли определенный вклад в понимание сложной природы конфликта и масштаба разрушений. Такие люди, не будь они выдающимися деятелями искусства и представителями прославленных художественных учреждений, имели бы намного больше трудностей в том, чтобы добиться того, чтобы их выслушали и в том, чтобы выразить свои взгляды, отношения и озвучить проекты. Именно таким образом участие деятелей культуры существенно способствовало убеждению международного сообщества принять на себя ответственность за судьбу этой страны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хотя может показаться, что эта книга подчеркивает значимость тех организаций в области искусства, которые борются за конкурентоспособность в условиях кризиса, который неблагоприятно влияет на поддержание качества и борьбу за превосходство, на самом деле мы подчеркиваем необходимость консолидации и развития. Стратегии развития, приведенные в данной книге, не являются стандартными стратегиями для достижения конкурентоспособности, а скорее это стратегии, которые основываются на сотрудничестве, формировании сообществ, развитии лоббирующих объединений, межсекторной взаимосвязи, взаимной помощи и сотрудничества (через передачу знания и другими способами). Эти стратегии стимулируют зависимость организаций друг от друга, а не конкурентную среду. Создание центров передового опыта в некоммерческом секторе, особенно в области культуры, не предполагает уничтожение конкуренции, изолирование этой области или ее ликвидации при помощи резкого сокращения бюджета и расходов.

В сущности, установление всеобъемлющей и разносторонней культурной сферы является одним из ключевых требований к качеству в секторе культуры и к увеличению потенциала, что обеспечит развитие каждого индивидуального учреждения. Культура является лишь еще одной областью в пределах социально-экономической системы, так как условия для того, чтобы заниматься искусством, зависят также от рынка в целом, от индустриального развития (не только от институтов культуры), услуг и от покупательской способности населения. Со стороны культурного сектора это требует высокой степени готовности и наличия умений, поскольку он стремится определить свое положение в пределах большего целого и зависеть от интересов своего собственного развития, особенно в условиях кризиса. В то же самое время, культурный сектор должен доказать свою значимость и значимость вклада, который он делает в социальное, экономическое и политическое развитие.

Данная книга рассматривает развитие организации через призму более широких социальных факторов. Поэтому авторы хотели бы завершить эту книгу произведением искусства, созданного Расой Тодосьеви (Raša Todosijević). Это художник-абстракционист из Белграда, который еще в 1975 году в Эдинбурге высказался о множественной зависимости культурной деятельности как о чрезвычайно важном аспекте, а также о возможности сохранить всех более и менее явных деятелей, которые являются частью культуры.

Данный факт поднимает много этических вопросов, имеющих отношение к политике и управлению в области культуры в современном мире. Эти вопросы никогда систематически не исследовались, соответственно на них никогда не давались ответы. Именно на этих вопросах авторы данной книги сосредоточат внимание при проведении исследований в будущем. Произведения искусства разрешают некоторые, конечно не все, этические дилеммы в пределах культуры, которые являются существенными с точки зрения представителя искусства и его положения в обществе.

## **КТО ЗАРАБАТЫВАЕТ НА ИСКУССТВЕ И КТО ЧЕСТНО ИЗВЛЕКАЕТ ИЗ НЕГО ПОЛЬЗУ**

Автор сочинил этот текст, чтобы в какой-то мере заработать на плохом и хорошем в искусстве.

Фабрики, которые изготавливают необходимые для людей искусства товары.

Фирмы, которые продают необходимые для людей искусства товары.

Их рабочие, клерки, коммерческий персонал, агенты и т.д.

Фирмы или частные бизнесмены, которые предоставляют в распоряжение художников оборудование или оформляют их работу.

Плотники, которые изготавливают рамки, деревянные штативы и т.д.

Производители стекла, бумаги, карандашей, красок, инструментов и т.д.

Их рабочие, клерки, коммерческий персонал, розничные торговцы и т.д.

Агентства по недвижимости, которые собирают арендную плату за художественные студии, чердаки, жилые помещения или каморки, где художники живут.

Их работодатели, клерки и т.д.

Все те, кто производят и продают художникам оптом или в розницу предметы повседневной необходимости.

Все те, кто производят и продают художникам оптом или в розницу обувь и одежду.

Все те, кто создают и продают художникам оптом или в розницу все необходимое для искусства.

Все те, кто производят и продают художникам оптом или в розницу лекарства, предметы гигиены, алкоголь, противозачаточные средства, сигареты и спортивные товары.

Все те, кто собирают налоги с доходов художников.

Муниципальные клерки и другой административный персонал.

Банки и их более высокий и младший по званию персонал.

Мастера: жестянщики, доктора, плотники, сапожники, могильщики, и т.д.

Профессиональные мозаичные мастера, которые выкладывают мозаику по чьему-то эскизу.

Профессиональные литейщики, которые отливают скульптуру по чьему-то эскизу.

Эксперты в области гипса, воска, мрамора и бронзы.

Ювелиры.

Изготовители печатей, штампов.

Цинкографы.

Профессионалы, которые создают большое количество распечаток, литографий, гравюр, акватинт, шелкографии и т.д.

Граверы медалей.

Резчики по камню.

Выставочные галереи.

Галереи по продажам и их штат.

Некоммерческие галереи.

Владельцы галерей, администраторы галерей, хранители галерей и их личные секретари и друзья.

Финансируемые галереи.

Галереи, совет, которых работает на добровольных началах и который собирает деньги, потому что им не оказывается финансирование.

Комиссия по закупке товара, их члены и консультанты.

Чрезвычайно хорошо обученные эксперты, намерения которых относительно искусства плохи или хороши.

Менеджеры, розничные торговцы, дилеры и все другие существующие долгий или краткий период времени перекупщики произведений искусства.

Организаторы общественных или полуообщественных аукционов.

Коллекционеры.

Проницательные предприниматели, которые зарабатывают на лучших или основных работах, находящихся не в государственных коллекциях.

"Анонимные" благотворители.

Известные и уважаемые благодетели.

Персонал низкого, среднего и высшего звена учреждений культуры и организаторы художественных, культурных и образовательных программ. Сотрудники, участвующие в организации выставки.

Все административные служащие.

Клерк, который заказывает и выдает материал, делает отчет о расходах материала, требуемого для выставки.

Главный офис.

Швейцар.

Секретари или другие люди, связанные с учреждениями, которые предоставляют денежные средства для культурных программ.

Весь технический персонал.

Профессиональные и непрофессиональные менеджеры.

Дизайнеры каталогов, приглашений и эмблем.

Посыльный.

Пожарный инспектор.

Критик, автор или другое лицо, ответственное за написание предисловия к каталогу.

Редактор, который проверяет предисловие или тексты художника, или тексты о художнике в каталоге.

Переводчики, которые переводят предисловие или тексты о художнике или тексты художника в каталоге.

Машинистка.

Фотограф, который делал для каталога фотографии.

Издатель каталога.

Редактор каталога.

Печатное издательство, ответственное за печать каталога и рекламного плаката.

Рабочие, которые выбирают шрифт, переплетают каталог и печатают приглашения.

Редактор.

Административный персонал печатного издательства.

Те, кто устанавливают ставку налога и собирают налоги с печати каталогов.

Те, кто подписывают и выдают свидетельства, полагая, что каталог не облагается налогом.

Оплата почтовых расходов за рассылку приглашений и каталогов.

Расходы на телефонные переговоры, связанные с организацией выставки.

Электрические компании, которые взимают плату за электричество, использованное во время выставки.

Охрана галереи и продавцы каталогов, открыток и билетов.

Уборщицы.

Маляры.

Человек, предоставляющий помещение, где будет проходить грандиозное открытие выставки.

Внешняя служба информации.

Рекламный отдел ежедневной газеты.

Журналист, пишущий краткое или длинное сообщение относительно выставки.

Критик, пишущий короткий отчет о выставке в ежедневной газете.

Редактор, отвечающий за колонку культурной жизни в ежедневной газете.

Технический редактор колонки культурной жизни и других колонок в ежедневной газете

Критик или комментатор, ответственный за детальное обозрение выставки.

Публицист, который не имеет никакого отношения к искусству, но пишет о художниках, их работах и проблемах в мире искусства.

Автор, делающий лирические заметки об искусстве для ежедневных, еженедельных или ежемесячных газет, продает их и, таким образом, демонстрирует свое невежество или нехватку знания в определенных областях искусства.

И все другие, которые независимо от профессиональной ориентации или нападают или защищают выставку и художника в ежедневной и еженедельной прессе.

Мультипликаторы.

Те, кто изобретает разные уловки и эпиграммы, связанные с искусством и художниками.

Телевизионная компания, ее рабочий персонал, рабочие и «художники».

Оператор, который снимает или открытие выставки или последующее описание событий.

Рабочий, ответственный за освещение.

Младший ассистент культурной программы телевидения, который освещает историю.

Его лаборанты и помощники.

Редактор культурной программы телевизионной компании.

Директор, проектировщик и остальные непрофессионалы.

Комментатор или ведущий программы, который читает новости по телевидению.

Организатор и телеведущий культурных программ.

Организатор и ведущий телевизионных интервью с художником.

Те, кто пишут сценарий, ставят и снимают короткометражные или полнометражные телевизионные фильмы и ставят пьесы о жизни живых или мертвых художников.

Те, кто делают фильмы о художниках, чтобы стимулировать туризм.

Те, кто снимают идеализированные биографии художников.

Радиостанции, их служащие, рабочие и другие компаньоны.

Отдел рекламы.

Новости и телепрограммы.

Рубрика светской хроники.

Авторы радиопередач, которые пишут о художниках и тех, кто читают или этот материал.

Предъявители и ведущие радиопередач.

Организаторы различных интервью и показов о культуре и искусстве.

Авторы некрологов на радио относительно художника или какого-то художественного движения.

Все ассистенты и другие служащие радио.

Издательства, их служащие, рабочие и консультанты.

Создатели и редакторы периодических изданий об искусстве.

Еженедельные журналы об искусстве и сотрудники, которые пишут для них, так же как те, кто несут ответственность за распространение журнала.

Ежемесячные, ежеквартальные или журналы, выходящие дважды в месяц, имеющие отношение к культуре и искусству.

Авторы монографий, биографий и редакторы эссе, имеющих отношение к определенному художнику и его работе.

Те, кто записывает анекдоты из жизни художника.

Те, кто помогают художнику в составлении собственной автобиографии.

Те, кто пересказывает анекдоты и шутки из жизни художника, таким образом зарабатывая на сигареты, кофе, пиво, бренди, коньяк, вино или питание и т.д.

Искусствоведы во всех областях, всех возрастов и ориентаций.

Магазины, которые продают книги, журналы, репродукции и оригинальные печатные издания, созданные художниками и не художниками.

Антикварные лавки, антиквары, частные продавцы, агенты и розничные торговцы.

Коллекционеры.

Букинистические магазины и букинисты.

Комиссионные магазины, церкви и дьячки.

Те, кто продают знание и осведомленность о более ранних работах художника.

Эксперты, знакомые с более поздними работами.

Эксперты в области доисторического искусства, первобытного искусства, современного искусства, и т.д.

Эксперты в определенном столетии, годе или эпохе.

Организаторы персональных выставок художника.

Организаторы групповых выставок, культурных мероприятий, презентаций, и т.д.

Организаторы выставок нескольких городов или республик.

Организаторы международных выставок.

Организаторы масштабных выставок: от древних времен до современности.

Все их директора, секретари, партнеры, помощники, консультанты, корректоры, издатели, административные служащие, технический персонал, рабочие, и т.д.

Жюри, консультанты, эксперты и женщины, подающие кофе.

Хранители: реставраторы, технический персонал и т.д.

Директора институтов, директора музеев, кураторы музеев, клерки и другой персонал. Испорченные сыновья и дочери, которые - благодаря отцу, дедушке или престарелой тете со связями или партийным членством – принимаются на работу в музеи и имеют, таким образом, возможность распространить свой скверный запах и страдание своих неискренних предков.

Ночные охранники музеев, галерей, коллекций и того или иного вида собраний или наследства.

Те, которые изображают из себя охранников галерей, музеев и коллекций.

Информаторы.

Технический персонал галерей, музеев и коллекций.

Организаторы симпозиумов, встреч и художественных фестивалей.

Организаторы семинаров и краткосрочных или интенсивных курсов в области искусстве.

Организаторы прибыльных мероприятий в области искусства.

Их идеологический, административный и технический персонал.

Туристические организации, агентства и их служащие.

Авиакомпании, автобусные компании, железно дорожные компании и т.д.

Поставщики продуктов питания, кафе, официанты, официантки, рестораны, гостиницы, пансионы и т.д.

Профессиональные гиды галерей, музеев, руин и небольших коллекций.

Профессиональные гиды со знанием одного или более иностранных языков.

Аукционы

Болельщики.

Подростки-хиппи.

Молодые студентки.

Модели.

Замужние женщины.

Жены.

Любовницы.

Подруги.

Вдовы.

Дети.

Гомосексуалисты.

Старые друзья и знакомые.

Родственники и другие близкие или дальние наследники.

Адвокаты.

Домохозяйки и матери, которые иногда болтают с прессой по поводу искусства, поддерживая его или выступая против него.

Проницательные директора и опекуны наследств, наследований и коллекций.

Национальные хранители сокровищ искусства.

Инспекторы фондов предназначенных для вознаграждений, подарков и стипендий богатым студентам, карьеристам и ворах всех видов.

Инспекторы и основатели фондов и стипендий, которые должны выплачиваться ежемесячно, ежегодно или раз в сто лет подхалимам, трусам, богатым детям и отъявленным плагиаторам.

Инспекторы и организаторы грантов на исследование за границей, которые обычно предоставляются детям высоких правительственных чиновников, детям известных банкиров и детям скрытой буржуазии при социализме.

Организаторы художественных ассоциаций и необходимый технический и административный персонала.

И все другие нижестоящие, вышестоящие бюрократы и бюрократы высшего ранга, с улыбкой вымогающие деньги у художников, гордясь своей «святой миссией», которую они выполняют в области искусства и культуры.

Изготовители эмблем, графические редакторы и дизайнеры, которые крадут идеи у художника.

Производственные проектировщики всех видов.

Анти-дизайнеры.

Производители и продавцы флаеров, эмблем и портфолио с автографами или (более дешевый вариант) без них.

Производители и продавцы «биографий художника», полные надежды и мечтаний о большом количестве денег.

Те, кто зарабатывают или надеется заработать деньги на копиях, движении Дада, Флюксус и т.д, хотя они никогда и не мечтали об этом, когда это было действительно необходимо для художников.

Изготовители сувениров и те, кто занимается их продажей.

Изготовители открыток, поздравительных открыток и репродукций художественных работ.

Те, кто печатают календари с репродукциями произведений искусства и китча.

Признанные и непризнанные мастера, копирующие произведения искусства.

Те, кто тайно подделывает произведения искусства.

Известные и признанные фальсификаторы, которые подделывают произведения искусства.

Модельеры, которые публично оскорбляют художника и делают на этом деньги.

Дизайнеры, которые систематически унижают художников, за что им и платят.

Гончары или простые люди, которые используют известные работы, чтобы украсить вазы, кувшины и блюда, и те, кто продает это как предметы искусства.

Облицовщики стен.

Архитекторы

Оформители фасадов.

Изготовители гобеленов.

Фотографы и вся фото индустрия.

Изготовители леденцов, конфет, чулок, табака и всех других товаров, которые помещают произведение искусства на обертки, зарабатывая на этом.

Все те, кто использует произведение искусства на печатях, ярлыках, флагах, в иллюстрированных книгах, на обоях в кухне или плитке в ванной.

Главы издательств, которые иногда используют свое влияние для того, чтобы получить прибыль на стороне от маленьких сделок с «произведениями искусства».

Те, которые поддерживают беспомощных и престарелых художников, чтобы овладеть их наследством, зарабатывая бандитским способом.

Исключительные дистрибьюторы и те, кто получают прибыль от видеозаписей, документальных и исторических фотографий, автографов и салфеток художников.

Те, кто оскорбляют случайного прохожего.

Те, кто рад сделать “это или это”.

Самозванцы, которые зарабатывают на жизнь, подражая художникам.

Серьезный и уверенный в себе плагиатор, который копирует художников, не чувствуя ни капли вины, и при этом живет лучше и зарабатывает больше чем сами художники.

Мошенники в области истории изобразительных искусств, которые делают деньги на фальсификации.

Те, которые отдают предпочтение определенному стилю в искусстве, на основании собственной жадности и жажды наживы.

Те, кто выделяют одного художника, или нескольких, или определенную идею, тему или тезис или проблему для того, чтобы привлечь внимание к себе и собственным идеям, таким образом, рано или поздно заработав кое-что на этом.

Дилетанты, художники и клеветущие, плохо обученные теоретики, находящиеся в тайном сговоре для того, чтобы упростить погоню за прибылью в области искусства.

Дамы из высшего общества, принимающие участие во всех мероприятиях ради «искусства».

Дамы, изучающие искусство и художников.

Те, кто поддерживает «уличное искусство» и таким образом навязывают, продают, рекламируют и помещают эти идеи на выставках в самых элитных галереях.

Критики, теоретики и другие шарлатаны, принимающие участие в повседневной политике так, чтобы добиться определенного положения в мире искусства и гарантировать себе прибыль.

Замаскированные идеологи, демагоги и реакционеры учреждений, вузов, университетских факультетов, музеев и академий, которые очень заинтересованы в том, чтобы получить власть и влияние именно в мире искусства, а не в сфере образования и культуре, где нет возможности столько заработать.

И все те, кто использует либеральный язык, чтобы замаскировать свой декадентский, устаревший шовинизм и буржуазные взгляд на искусство и культуру, смешанный с устным либерализмом, так, чтобы достичь определенного положения вне мира искусства и культуры, таким образом, находясь и выше и вне искусства и культуры.

Психологи и социологи, которые делают туманные заключения об искусстве и затем продают этот блеф, претендуя, что их работа вносит большой вклад в понимание искусства.

Философы, пишущие об искусстве, при этом ничего о нем не понимая.

И все дешевые политики, которые ухватились за эту синекуру, и таким «таинственным» способом - через родственников, друзей и связи – читают проповеди художникам и зарабатывают на этом глупом деле достаточно для того, чтобы продержаться два срока службы.

г. Белград, 21 апреля 1975

Перевод с сербского языка выполнен Лайзой Стернс (Lisa Stearns)