

## РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

© 2015 Е.Г. Ходжаян\*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, совершенствование бизнес-процессов, учреждение культуры.

Для развития механизма совершенствования бизнес-процессов учреждений культуры целесообразно составить представление о ценностно-ориентированном реинжиниринге бизнес-процессов. Предлагается алгоритм совершенствования бизнес-процессов учреждений культуры, основанный на системе сбалансированных показателей и логике причинно-следственных связей стратегической карты, позволяющий спроектировать и оценить совершенствование в контексте стратегического планирования.

Современное состояние и тенденции развития сферы культуры требуют использования качественно новых подходов в управлении и реинжиниринга бизнес-процессов учреждений культуры. Кардинальное изменение хозяйственных процессов позволяет существенно улучшить показатели деятельности организации. С точки зрения выявления и снижения рисков проекта реинжиниринга целесообразно использовать систему сбалансированных показателей.

Под улучшением бизнес-процессов учреждений культуры понимается построение более эффективной модели предоставления культурного блага для получения долгосрочных внешних эффектов в виде другого выхода. Из многочисленных определений реинжиниринга для нашей работы особое значение имеет трактовка Ю.П. Липунцова<sup>1</sup>, согласно которой под реинжинирингом понимается модификация основных бизнес-процессов, направленная на повышение эффективности добавления ценности продукта. При этом под ценностью понимается полезность вещи, ее способность удовлетворять нужды потребителя.

Фундаментальное значение в теории реинжиниринга имеет понятие “бизнес-процесс”. По определению М. Хаммера, бизнес-процесс - это комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат<sup>2</sup>. В отличие от цепочки добавления стоимости, подразумевающей описание основных процессов, приводящих к добавлению стоимости продукции организации, це-

почка добавления ценности включает совокупность работ, которые увеличивают ценность продукта. Добавление ценности подразумевает увеличение потребительской ценности продукта, выражающейся в желании или готовности заказчика оплачивать затраты на выполнение тех работ и задач, которые добавляют ценность продукта.

Накопленный опыт реинжиниринга показывает, что эффект от сокращения затрат или уменьшения времени разработки намного ниже, чем эффект от улучшения всего процесса взаимодействия организации с клиентами. Из-за равного положения всех заинтересованных сторон и некоммерческого характера деятельности сложно однозначно выделить основные бизнес-процессы учреждения культуры, поэтому целесообразно системно рассматривать весь комплекс бизнес-процессов учреждения культуры.

Приоритетность достижения той или иной стратегической цели для учреждения культуры определяется приоритетностью учета интересов соответствующей группы заинтересованных лиц в процессе стратегического планирования. Выстраивание перспектив относительно миссии учреждения культуры формирует направление совершенствования бизнес-процессов, а составляющая внутренних процессов представляет его основу. Все вышесказанное позволяет рассматривать реинжиниринг как стратегическую инициативу учреждения культуры по достижению долгосрочных целей.

\* Ходжаян Елена Гукасовна, аспирант Ульяновского государственного университета. E-mail: elxo@yandex.ru.

Традиционная работа по развитию бизнес-процесса продвигается, начиная с описания существующего бизнес-процесса и заканчивая проектированием его новой версии. Разработанный нами алгоритм основывается на процедуре “планирование кампании”<sup>3</sup> Р. Каплана и Д. Нортон и состоит из следующих этапов:

1. Сформулировать миссию и видение учреждения культуры.
2. Определить заинтересованные стороны.
3. Выявить разрывы в создании ценности и согласовать потребительское предложение.
4. Определить стратегические направления.
5. Оценить возможности ресурсного потенциала.
6. Выявить и привести в соответствие нематериальные активы.
7. Выбрать стратегические инициативы.

Данный алгоритм, основанный на выявлении причинно-следственных связей стратегической карты, позволяет разрабатывать план совершенствования бизнес-процессов, включающий цели, инициативы и ресурсы. Таким образом, бизнес-процессы приводятся в соответствие с целями учреждения культуры. Рассмотрим этапы алгоритма подробно.

1. Сформулировать миссию и видение учреждения культуры.

Работа над построением стратегической карты начинается с формулирования миссии, которая заключается в создании, распространении, сохранении, освоении, популяризации культурных ценностей и предоставлении культурных благ в соответствии с порядком, зафиксированным в уставных документах.

2. Определить заинтересованные стороны.

Исполнение миссии состоит в удовлетворении потребностей клиентов и заинтересованных сторон. Стратегическая карта учреждения

культуры может одновременно включать несколько групп потребителей и заинтересованных сторон, каждая из которых по-разному воспринимает результат его деятельности.

Производимые в сфере культуры блага обладают так называемой “двойственной полезностью”, т.е. одновременно индивидуальной и общественной. Заинтересованными сторонами являются добровольцы, сотрудники, сообщество и государство. К клиентам мы относим доноров, а также тех, кто стремится воспользоваться услугами учреждения. Такое разделение клиентов основано на особенностях экономического механизма хозяйствования культуры, при котором получатели услуги не всегда оплачивают ее самостоятельно, часто за них это делают спонсоры.

3. Выявить разрывы в создании ценности и согласовать потребительское предложение.

На рис. 1 показано, что стратегическая карта учреждения культуры строится вокруг трех стратегических направлений: сокращение затрат, создание ценности и поддержка сообщества (государства).

Построение сети взаимосвязанных целей, показателей и задач посредством стратегической карты позволяет учреждению культуры выявить зависимость миссии и комплекса задач для финансовых и нефинансовых показателей, которые обеспечат желаемый результат. На рис. 2 изображена составленная автором примерная стратегическая карта учреждения культуры.

Система сбалансированных показателей и стратегическая карта направляют развитие посредством установления целей и могут быть использованы для оценки результативности проектов по совершенствованию бизнес-процессов учреждения культуры за счет вычисления отклонения от запланированных показателей.

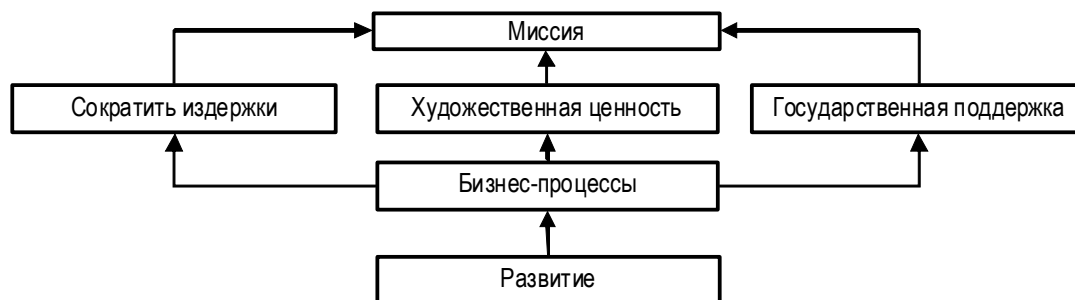


Рис. 1. Финансовая и клиентская составляющие учреждения культуры

Составлено автором на основе: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004. С. 146.

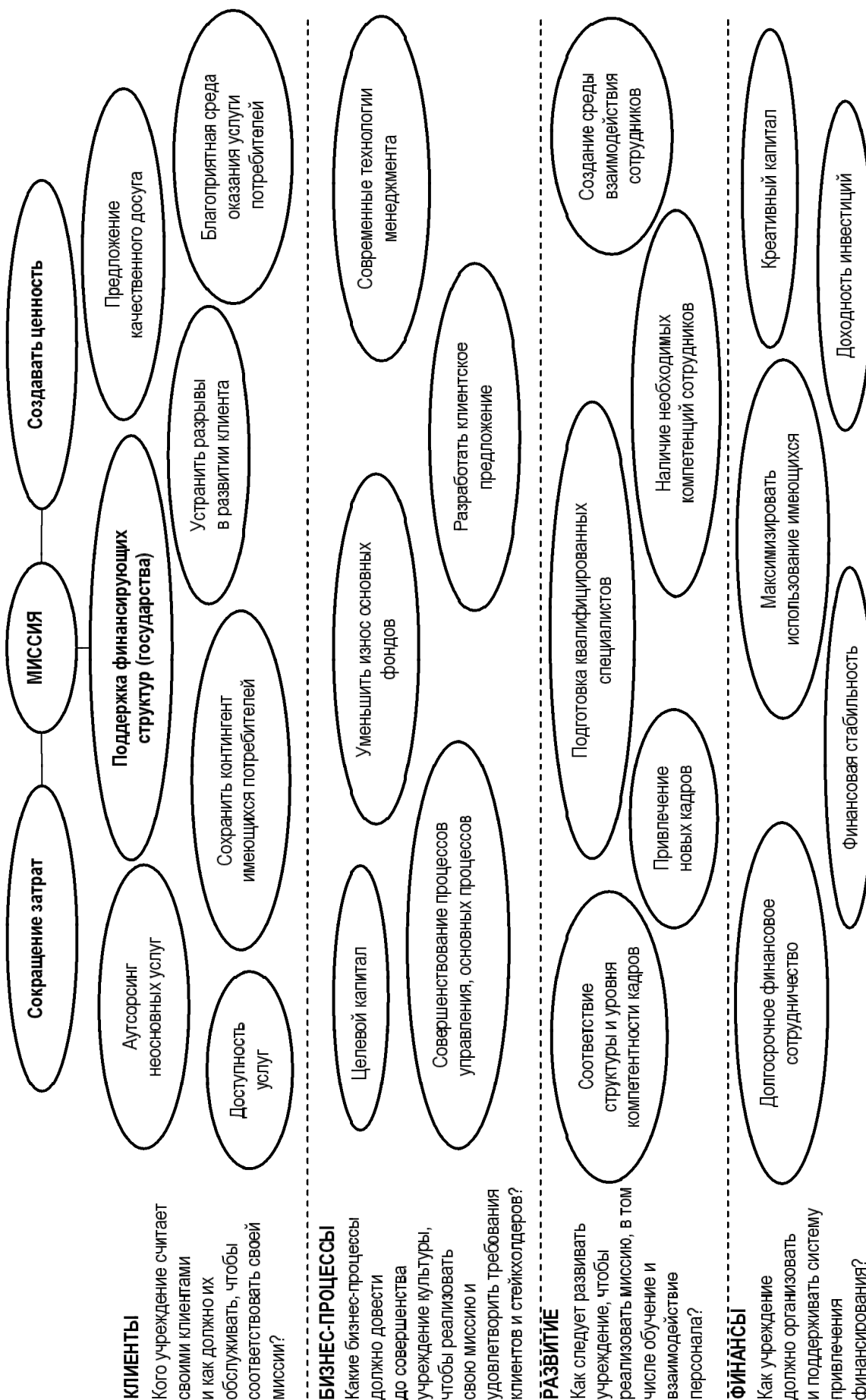


Рис. 2. Стратегическая карта учреждения культуры (составлено автором)

4. Определить стратегические направления.

На данном этапе происходит отбор наиболее важных бизнес-процессов, объединенных в стратегические направления. Критерием выделения бизнес-процессов, подлежащих реинжинирингу, будет значимость полученного результата в контексте данного стратегического направления.

Бизнес-процессы представляют собой цепочку создания учреждением культуры ценности, неодинаковые по своему значению для исполнения миссии. Стратегическая карта и система сбалансированных показателей определяют и ранжируют приоритетные для модернизации бизнес-процессы с точки зрения стратегических конкурентных преимуществ.

5. Оценить возможности ресурсного потенциала.

При выявлении ценностного разрыва необходимо не только искать компромисс между социально значимыми долгосрочными целями и краткосрочными результатами, но также исходить из возможностей собственного ресурсного потенциала. Взаимодействуя с клиентом, учреждение культуры формирует у него восприятие культурного блага. В зависимости от этапа цепочки, на котором находится клиент, учреждение использует находящиеся в его распоряжении ресурсы.

6. Выявить и привести в соответствие нематериальные активы.

После детального изучения выделенных на четвертом этапе бизнес-процессов выясняют, какие навыки, компетенции и контакты сотрудников, а также информационные решения имеют значение для каждого бизнес-процесса, а затем определяют организационные средства их освоения.

Нематериальные активы сверх того могут включать в себя собственные или переданные права на продукты интеллектуальной и творческой деятельности и смежные с ними права. Для учреждения культуры ключевое значение имеет тот факт, что участниками основных бизнес-процессов являются творческие работники, которые выступают носителями интеллектуально-творческих способностей.

Организационный капитал учреждения культуры составляют лидерство, работа в команде и особенно внимание к интересам работника. Низкий уровень заработной платы в отрасли в сравнении с аналогичным по стране компенсируется возможностью самореализации и принадлежности к искусству.

Работа в команде включает в себе важный элемент творческой обстановки, в которой появляются креативные идеи. В результате возникают взаимовыгодные отношения, формирующие имидж учреждения культуры.

7. Выбрать стратегические инициативы.

Заключительный этап предполагает выбор инструментов модернизации бизнес-процессов. Система сбалансированных показателей позволяет определять стратегические приоритеты модернизации бизнес-процессов, сортировать бизнес-процессы по значимости в создании потребительской ценности, а также выявлять новые бизнес-процессы. Предлагаемый нами подход расширяет представление о реинжиниринге бизнес-процессов до средства реализации стратегии, что позволяет привести бизнес-процессы в соответствие с целями учреждения культуры.

Таким образом, мы рассмотрели концепцию совершенствования бизнес-процессов учреждения культуры и выяснили, что для ее осуществления необходимо выделять имеющие решающее значение для исполнения миссии бизнес-процессы, перестраивание которых сопровождается значительным экономическим и социальным эффектом. Совершенствование бизнес-процессов учреждений культуры позволяет сформировать комплекс стратегических преимуществ и повысить их конкурентоспособность.

Система сбалансированных показателей и стратегическая карта направляют развитие посредством установления целей и могут быть использованы для оценки результативности проектов по совершенствованию бизнес-процессов учреждения культуры за счет расчета отклонения от запланированных показателей. Представленный алгоритм позволяет выстраивать бизнес-процессы исходя из логики создания учреждением культуры ценности и исполнения миссии.

<sup>1</sup> *Липунцов Ю.П.* Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. М. : ДМК Пресс ; М. : Компания АйТи, 2010. С. 125.

<sup>2</sup> *Хаммер М., Дж. Чампи* Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. С. 55.

<sup>3</sup> *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. 512 с. С. 394.