

## Посилання на статтю

Пилипенко А. И. Особенности разработки количественных методов управления проектами в сфере культуры и искусства / А.И. Пилипенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 92-97. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09paiski.pdf>

УДК 65.012:7.01

**А.И. Пилипенко**

### **ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА**

Выявлены особенности разработки количественных методов управления проектами в сфере культуры и искусства. Указаны принципы управления и условия целесообразного применения количественных методов, основанных на статистическом эксперименте, в данной сфере. Рис. 1, ист. 3.

Ключевые слова: проект, сфера культуры и искусства, количественный метод

**А.І. Пилипенко**

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КІЛЬКІСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

Виявлені особливості розробки кількісних методів управління проектами в сфері культури і мистецтв. Вказані принципи управління і умови доцільного застосування кількісних методів, які основані на статистичному експерименті, у даній сфері.

**A.I. Pilipenko**

### **PECULIARITIES OF DEVELOPMENT THE PROJECT MANAGEMENT QUANTITATIVE METHODS IN THE FIELD OF CULTURE AND ART**

Peculiarities of development the project management quantitative methods in the field of culture and art are revealed. Management principles and conditions for implementation quantitative methods based on statistic experiment in the field of culture and art are presented.

**Постановка проблемы.** Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [1]. Применительно к сфере культуры проекты рассматриваются как временное предприятие, предназначенное для создания уникальных культурных благ и услуг в условиях рыночной экономики.

Проект, как особая форма организации культурной деятельности, позволяет привлекать альтернативные ресурсы, производить децентрализованные культурные действия, поддерживать партнерство государственных структур и неправительственных организаций, а так же выступает эффективной современной моделью управления в сфере культуры. С помощью проектно-ориентированного подхода можно добиться необходимого сочетания

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 1(29)

традиционных и инновационных начал в отечественной культуре, роста культурного многообразия.

На протяжении последнего десятилетия культура в Украине не только потеряла соответствующее место среди приоритетов государственной политики, но и очутилась на периферии государственных интересов. Как следствие, образовался разрыв между так называемой официальной культурой, финансируемой из бюджета, и независимой, ориентированной на современные потребности культурной деятельностью. А так же стала хронической проблема неадекватного финансового обеспечения отрасли культуры; существенно ухудшилась экономическая структура расходов местных бюджетов на отрасль культуры; разрозненные культурные мероприятия так и не сложились в единственную программу последовательного культурного развития [2].

Для преодоления системных негативных явлений в сфере культуры и искусства необходимо решить проблему отсутствия средне- и долгосрочных программ культурного развития, развивать методологические приемы управления проектами в данной сфере.

**Анализ последних исследований и публикаций.** За рубежом существует обширный опыт управления в сфере культуры посредством проектов. В Украине интерес к проектам как своеобразной форме организации культурной деятельности наметился с середины 90-х гг. XX века. В это время смена политического и экономического положения существенно повлияла на социокультурную ситуацию в стране. Переход к рыночным отношениям, децентрализация и появление новых субъектов деятельности в сфере культуры инициировали поиск иных концептуальных оснований культурной политики. В условиях формирования конкурентной среды социокультурного пространства и реальной многосубъектности в сфере культуры, осуществляется поиск новых форм и методов создания, сохранения и распространения культуры, наиболее эффективных путей реализации стратегических целей культурной политики и ее механизмов. Наметился уход от традиционной схемы распределения ресурсов, выделение средств ведется преимущественно на конкурсной основе и под конкретные проекты.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Несмотря на то, что за последние годы было реализовано достаточно весомое количество проектов в сфере культуры и искусства, проектная деятельность в этой сфере развивается преимущественно стихийно, она еще слабо осмыслена в качестве организационно-управленческой формы.

Факторами, препятствующими ее успешному внедрению в социокультурную практику являются, прежде всего, недостаточная разработанность научно-методологических и методических подходов к проектной деятельности, отсутствие практики обобщения соответствующего зарубежного и отечественного опыта. Особую сложность представляют количественные методы, предназначенные для определения сроков выполнения проектов, расчета необходимых ресурсов, расчета сметы и бюджета проекта, планирования и учета рисков и др.

**Целью данной статьи** является выявление особенностей разработки *количественных методов* управления проектами в сфере культуры и искусства для выполнения *элементов работ проекта*, установления аналитических зависимостей между ними, с целью оказания *услуги (духовной, художественной, эстетической и др.)*.

**Основной материал исследования.** Своеобразие культуры и ее принципиальное отличие от других отраслей заключается в том, что в этой отрасли действуют одновременно организации, имеющие различный

экономический механизм деятельности, содержание которого зависит от целей и задач, которые конкретная организация ставит перед собой [3].

Если организация основной целью ставит извлечение прибыли от своей хозяйственной деятельности, то мы имеем дело с *коммерческим типом хозяйствования*, а сама организация будет называться коммерческой организацией культуры. Чисто коммерческий тип хозяйствования в сфере культуры и искусства наиболее полно представлен организациями шоу-бизнеса, индустрии туризма, компьютерными центрами, в театральном деле – антрепризой, организациями игорного бизнеса.

Если для организации приоритетным является предоставление услуг, удовлетворяющих художественные, эстетические, информационные и духовные потребности, то эти организации используют *некоммерческий тип хозяйствования*. При этом доходы от реализации деятельности некоммерческой организации не являются единственным источником формирования финансовых средств, прибыль не может быть распределена между учредителями, а направляется на развитие организации.

Современная экономическая ситуация позволяет выделить некоммерческие организации с так называемым смешанным типом хозяйствования. К ним относятся театры, музеи, библиотеки.

Любая организация создается для того, чтобы производить товары или услуги, удовлетворяющие разнообразные потребности. Особенностью сферы культуры является то, что в ней создаются нематериальные продукты или услуги.

Услуга как вид продукта характеризуется отсутствием материально-вещественной формы, не хранится, не перемещается, не тиражируется (прочно связана с исполнителем), как правило, процессы создания и потребления услуги совпадают во времени [2]. Лишь очень незначительная доля услуг в культуре носит материальный характер: настройка музыкальных инструментов, реставрация картин.

Государственная политика в сфере культуры основывается на таких принципах:

*1) принцип прозрачности и публичности:*

государственная политика в отрасли культуры проводится публично, соответствующие решения и проекты решений органов государственной власти и органов местного самоуправления обнародуются через средства массовой информации;

граждане Украины, иностранцы, лица без гражданства имеют право на полную, своевременную и объективную информацию о решении и проектах решений органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере культуры и искусств;

*2) принцип демократичности:*

участие в разработке, осуществлении и контроле за реализацией государственной политики в отрасли культуры берут все субъекты деятельности в сфере культуры;

независимые группы специалистов по инициативе объединений граждан, органов государственной власти и органов местного самоуправления за счет их собственных средств или на общественных началах могут осуществлять общественные экспертизы решений и проектов решений в сфере культуры и искусств.

Выводы отмеченных экспертиз могут учитываться органами государственной власти и органами местного самоуправления при осуществлении государственной политики в отрасли культуры;

*3) принцип толерантности:*

государственная политика в отрасли культуры формируется на плюралистических идеологических основах, отображая общественные ценности, закрепленные Конституцией Украины;

недопустимой является дискриминация по признакам расы, цвета кожи, политических, религиозных и других убеждений, пола, этнического и социального происхождения, имущественного состояния, места проживания, за языковыми или другими признаками; обеспечиваются условия свободного развития культурных традиций и ценностей всех национальных меньшинств на территории Украины;

*4) принцип системности и эффективности:*

государственная политика в сфере культуры является неотъемлемой составляющей общей государственной политики, направленной на обеспечение устойчивого развития Украины;

государственная политика в отрасли культуры основывается на глубоком факторном анализе проблем отрасли и ресурсном методе планирования комплекса таких инструментов, механизмов, программ и мероприятий, которые способны своевременно и эффективно решить ту или другую проблему в сфере культуры и искусств;

государственная политика в отрасли культуры направлена на создание такой модели культурного развития, которая способна обеспечить самовоспроизведение и последовательное развитие культуры в Украине;

*5) принцип инновационности:*

субъекты реализации государственной политики в отрасли культуры способствуют разработке, внедрению и реализации новых форм и методов деятельности в сфере культуры и искусств;

культурное развитие является возможным при условии формирования целостного потребительского рынка культурно-художественных услуг, что предусматривает создание института посредничества между производителями и потребителями культурно-художественного продукта.

Достижения определенных в Концепции [2] целей и задач государственной политики в сфере культуры и искусства должны осуществляться на таких направлениях:

1) управление – внедрение программно-целевого метода управления, принципов прозрачности, публичности, системности, эффективности и инновационности государственной политики в отрасли культуры;

2) законодательство – структурно-правовая реорганизация основ и условий деятельности в сфере культуры и искусства, создания надлежащей нормативно-правовой базы для развития культуры в Украине;

3) финансирование – создание эффективной модели финансового и материально-технического обеспечения культурного развития;

4) информация – формирование целостного информационно-культурного пространства Украины, позиционирования украинской культуры в мире.

Для любой организации характерно осуществление трех процессов: получение ресурсов из внешней среды, преобразование их в готовый продукт, передача готового продукта или услуги во внешнюю среду для реализации. К ресурсам организации относятся материально-вещественные факторы производства, капитал, люди, информация. Основным ресурсом организаций в сфере культуры являются информация и люди. Главная особенность управления проектами в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций:

органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций, и прочих доноров.

Количественный анализ проекта в сфере культуры и искусства обычно выполняется после качественного анализа. Выбор метода (методов) анализа в каждом конкретном проекте определяется наличием времени и бюджетом (рис.1).

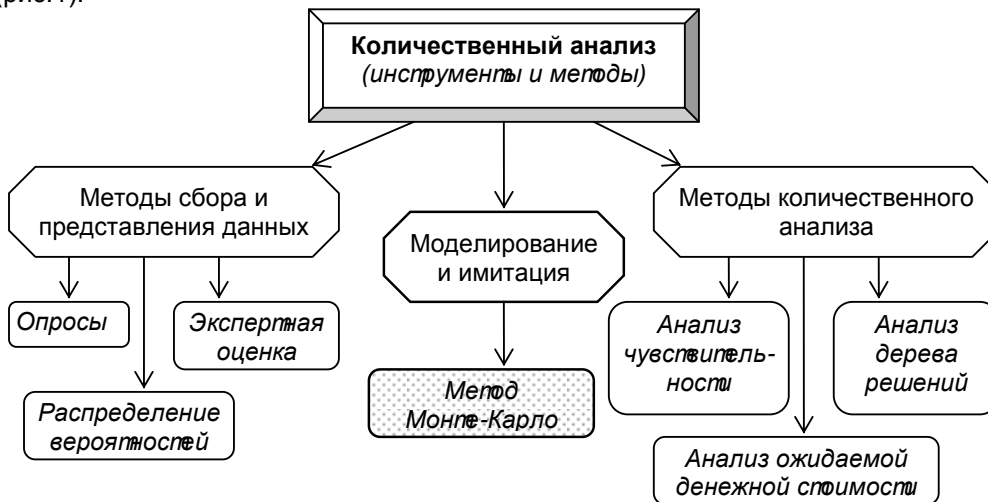


Рис.1. Инструменты и методы количественного анализа

Количественный подход к управлению проектами в сфере культуры и искусства, также как и принятие решений в условиях неопределенности, основывается в большей мере на методе моделирования Монте-Карло. Этот метод используются для:

- определения количества возможных выходов проекта и степени их вероятности;
- оценки вероятности достижения конкретных целей проекта;
- идентификации рисков, требующих наибольшего внимания, путем количественной оценки их относительного вклада в общий риск проекта;
- определения реалистичных и достижимых целей по стоимости, расписанию или содержанию с учетом рисков проекта;
- определения лучшего решения по управлению проектом в ситуации, когда некоторые условия или выходы остались неопределенными.

При моделировании проекта используется модель для определения последствий от воздействия подробно описанных неопределенностей на результаты проекта в целом. При моделировании с помощью метода Монте-Карло модель проекта рассчитывается множество раз (итеративно), при этом входы рандомизированы из функции распределения вероятности (например, стоимость элементов проекта или продолжительность плановых операций), выбранной для каждой итерации из распределения вероятности каждой переменной. Рассчитывается распределение вероятностей (например, общая стоимость или дата завершения) [1].

Имитационная модель управления проектом в сфере культуры и искусства представляет собой формальное описание логики функционирования системы культуры и взаимодействие отдельных ее элементов во времени, учитывающие наиболее существенные причинно-следственные связи, присущие сфере культуры, и обеспечивающие проведение статистических экспериментов.

Для имитационного моделирования практически отсутствуют ограничения на область их применения, и вопрос может стоять только о целесообразности использования в проектах в сфере культуры и об объеме трудозатрат на ее разработку. Поскольку основой имитационного моделирования является метод статистических испытаний, наибольший эффект от его применения достигается при исследовании сложных систем в сфере культуры, на функционирование которых существенное влияние оказывают случайные факторы.

Применение имитационного моделирования в проектах в сфере культуры искусства целесообразно в следующих случаях:

- если не существует законченной постановки задачи на исследование, и идет процесс познания объекта моделирования;

- если характер протекающих в системе процессов не позволяет описать эти процессы в аналитической форме;

- если необходимо наблюдать за поведением системы в течение определенного периода, в том числе с изменением скорости протекания процессов;

- при изучении новых ситуаций в системе либо при оценке функционирования ее в новых условиях;

- если исследуемая система является элементом более сложной системы, другие элементы которой имеют реальное воплощение;

- когда необходимо исследовать поведение системы при введении в нее новых компонентов.

В проектах в сфере культуры и искусства моделируемая система может иметь некоторые относительно изолированные подсистемы, характеризующиеся определенным параметром. Такие подсистемы можно заменять в модели соответствующими числовыми величинами, а не описывать процесс их функционирования. При необходимости зависимость значений этих величин от ситуации может задаваться в виде таблицы, графика или аналитического выражения. Принцип параметризации позволяет сократить объем и продолжительность моделирования.

Модель в управлении проектами в сфере культуры и искусства можно считать реализуемой и имеющей практическую ценность только в том случае, если в модели отражены только те свойства реальной системы, которые влияют на значение выбранного показателя эффективности.

**Выводы.** Многие виды деятельности в области культуры и искусства основаны на проектном развитии (телешоу, шоу-бизнес, арт-бизнес, кино). Управление проектно-программным способом требуют особой гибкости на современном этапе развития рынка, а также соблюдение принципов прозрачности, публичности, системности, эффективности и инновационности. Количественные методы и модели, основанные на статистическом эксперименте, позволяют исследовать проекты в сфере культуры и искусства с учетом случайных факторов. Эти факторы в зависимости от их природы могут быть отражены в модели как случайные события, случайные величины или как случайные процессы. Однако, результаты имитационного моделирования, как и при любом численном методе, всегда носят частный характер, для получения обоснованных выводов необходимо проведение серии модельных экспериментов.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®): Третье издание. – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, 2004.

2. Закон України „Про Концепцію державної політики в галузі культури” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2005, № 16, ст. 264. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2460-15>
3. Пилилян Е.К. Менеджмент культуры: учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2007. – 81 с.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2009 р.