



«Пульсирующие организации» в сфере культуры

В.Э. Гордин

доктор экономических наук, профессор



Е.М. Эльканова

В статье рассматривается деятельность организаций в сфере культуры, занимающихся проведением кинофестивалей, вручением кинопремий. При анализе отечественной практики применения различных моделей преодоления так называемого «пульсирующего эффекта»¹, выявляются недостатки, присущие некоторым организационным структурам, работающим в области событийной индустрии, определяется также круг проблем в событийном менеджменте и маркетинге, обосновываются направления совершенствования управленческих практик.

УДК 338.467.6

АННОТАЦИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

кинофестиваль,
пульсирующая
организация,
менеджмент
фестивалей,
событийный
менеджмент,
адхократия,
организационная
структура

Событийная деятельность и адхократические структуры

Проблематика статьи продиктована недостаточной изученностью процессов управления в сфере культуры, связанных с реализацией услуг и мероприятий развлекательного характера, предназначенных для массового потребления. К ним в полной мере следует отнести кинофестивали, проведением которых занимаются организации, использующие в работе различные гибкие формы. В условиях рыночной экономики на смену жестким, стабильным формам управления приходят адаптивные, временные структуры, что характерно для стремительно развивающейся событийной индустрии, чья деятельность представляет собой совокупность мероприятий, различающихся не только по жанрам, масштабу и срокам проведения, но и по источникам финансирования, системам управления, уровню профессиональных компетенций организаторов, составу и структуре стейкхолдеров культурных событий.

¹ «Пульсирующий эффект» вызван колебаниями в деятельности организации, выражающимися в сменяющихся друг друга периодах развертывания и сжатия внутриорганизационных процессов. — Прим. авт.

Значимость проведения событийных мероприятий и их увеличение в культурных отраслях обусловлены рядом факторов:

а) потребностью снижения уровня патернализма в сфере культуры и необходимостью активного привлечения негосударственных средств;

б) стимулированием предпринимательской активности организаций, учреждений культуры и поиском ими наиболее эффективных способов привлечения разных видов ресурсов для реализации социокультурных задач;

в) целесообразностью популяризации культурного события в рамках проектной деятельности, получившей широкое распространение в сфере культуры;

г) необходимостью совершенствования навыков и компетенций менеджеров сферы культуры по проведению разнообразных культурных событий;

д) укоренением в обществе имиджа фестиваля как одной из организационных форм культурной деятельности и предоставления в рамках фестивалей культурных услуг различным слоям населения.

Следует отметить, что если в советский период и в 1990-е годы многие культурные проекты, включая фестивали разного типа, инициировались и финансировались в большей степени государством, то в настоящее время они, как правило, организуются либо частными компаниями, либо некоммерческими организациями. При этом палитра таких культурных проектов весьма разнообразна. В зависимости от масштаба они могут иметь как простую линейную, так и сложную (функциональную, матричную) структуру управления; могут быть сугубо затратными или, напротив, приносить прибыль. Однако и в том, и другом случаях, планирование ресурсов, включающее решения по выбору источников финансирования и их распределение, относится к ключевым моментам управления. При этом достижение цели тем или иным культурным проектом обеспечивается благодаря эффективно функционирующим управленческим и структурным компонентам, иначе говоря, организационно-структурным потенциалом предприятия в целом.

Как известно, формирование структуры организации напрямую зависит от сферы и вида деятельности, где состав и иерархия административных единиц (отделов или должностных лиц), а также связей между ними, играет не последнюю роль, что в итоге проявляется, прежде всего, в формализации проводимых процедур. Интенсивное развитие событийной индустрии² повысило значение поиска более эффективных форм управления

² Сектор сферы услуг, включающий в себя организацию (государством, частными коммерческими и некоммерческими организациями) и проведение событий разного масштаба и направления (от презентации продукта до фестиваля или спортивного чемпионата). Как правило, события разделяют по направлениям: спорт, бизнес и культура. — *Прим. авт.*

³ Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Aufl. Besorgt von J. Winckelmann, Tübingen: Mohr, 1956 (Zwei Halbbände) (Nachdruck 1964).

⁴ Burns T. & Stalker G.M. The Management of Innovation, Tavistock. London, 1961.

⁵ Тип организационных структур, характеризующийся отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствием четкого разделения труда, децентрализацией принятия решений, размытостью и небольшим количеством уровней управления, способностью быстро модифицироваться в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. — *Прим. авт.*

⁶ Gantt H.L. Organizing for Work, Harcourt, Brace, and Howe, New York, 1919. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland, 1973.

⁷ Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. NY, US and London, UK: Harper & Brothers, 1911.

⁸ Термин «адхократия» происходит от lat. ad hoc — специальный, для данного случая. — *Прим. авт.*

⁹ Bennis W. The Temporary Society. New York: Harper & Row, 1968.

¹⁰ Toffler A. Future Shock. NJ: Bantam Books. 1990. P. 541.

¹¹ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 2011. С. 462.

данным процессом, включая и организационное структурирование институций, вовлеченных в событийную деятельность.

Проблеме выбора подходящей организационной структуры посвящено немало научных публикаций, в частности «Экономика и общество» М. Вебера³, «Управление инновациями» Т. Бернса и Д. Сталкера⁴ и другие, где внимание сосредоточено в основном на происходящих в производственной сфере переменах. Несомненно, рост масштабов производства и быстрая смена внешних условий функционирования компаний, а также стремительное развитие наукоемких технологий в XX веке показали неэффективность бюрократических принципов управления, присущих индустриальной эпохе. Данные принципы управления недостаточно эффективно отвечали на вызовы времени и не использовали новые возможности, что и привело к возникновению органических (адаптивных) структур⁵. В итоге стали появляться временные структуры, создававшиеся для выполнения сугубо конкретной задачи, прекращавшие затем свое существование. Эволюция моделей управления привела к формированию теоретических концепций построения организационных структур, в том числе в области проектного менеджмента (теории Г. Гантта⁶, Ф. Тейлора⁷). При этом следует отметить, что понятию «бюрократия» противопоставляется термин «адхократия»⁸, впервые введенный У. Беннисом в 1960-е годы в работе «Временное общество»⁹, и окончательно вошедший в научный оборот благодаря книге Э. Тоффлера «Шок будущего» («Future Shock»)¹⁰.

Однако адхократические структуры не идеальны в своей основе. Их теоретическое обоснование описано Г. Минцбергом, предложившим типологизацию структур управления этого типа, состоящую из 6 типов сверхструктур, включая адхократию¹¹. Подобный тип организаций отличается нестабильностью, возможностью трансформации в зависимости от изменений окружающей среды или целей организации, поэтому данная структурная форма более всего подходит для стремящихся к гибкости и креативности предприятий, коими и являются организации в сфере культуры, иницирующие культурные события. Несмотря на ряд преимуществ, адхократические структуры имеют и недостатки, среди которых следует особо выделить низкую административную управляемость, риск бюрократизации в будущем, невозможность использовать методы повышения эффективности производства, организационно-структурную неопределенность. Г. Минцберг, в частности, отмечает: в долгосрочной перспективе поддержание продуктивного состояния

такой структуры представляет сложность, так как со временем проводимые в рамках мероприятий процедуры подвержены формализации¹².

Другая немаловажная проблема относится к налаживанию коммуникаций в адхократической организации. Неопределенность функций и включенность сотрудников в процессы обмена информацией приводят к тому, что принятие решений реализуется через формальные, полужформальные и неформальные коммуникации, в которые оказываются вовлеченными все сотрудники, что требует временных затрат и превращает данные процедуры в дорогостоящие. Кроме того, структурная неопределенность, выражающаяся в многократных переходах от одного проекта к другому, и ограничивающая возможность планировать индивидуальный профессиональный рост сотрудников приводят, с одной стороны, к низкой лояльности работников этой сферы деятельности, а с другой — к отсутствию четких должностных инструкций и несбалансированности рабочей нагрузки¹³.

Особенности адхократических структур также находились в поле зрения Э. Тоффлера, введшего еще один термин, выделив в рамках адаптивных структур «пульсирующую организацию», определив ее как организацию, которая расширяется и сжимается в течение своего жизненного цикла с определенной периодичностью¹⁴. Этот термин не получил широкого распространения в научной литературе, но был подхвачен специалистами в области событийного менеджмента. Сегодня можно выделить три направления исследований, посвященных «пульсирующим организациям» в событийной сфере: особенности управления персоналом¹⁵, управление знаниями¹⁶, система административного управления¹⁷.

Кинофестивали как пример «пульсирующих организаций»

Кинофестивали представляют собой одну из самых быстро развивающихся форм культурных событий в мире. Концепция «пульсирующих организаций» вполне подходит для обозначения специфики кинофестивалей, размах деятельности которых изменяется в пределах одного фестивального цикла. Несмотря на рост количества кинофестивалей и увеличение в этой нише конкуренции, некоторые аспекты их деятельности еще не стали предметом подробного изучения. В частности, это относится к поиску моделей наиболее эффективных организационных структур, используемых организаторами кинофестивалей. Анализируя темы, затрагиваемые в научных публикациях о кинофестивалях, следует отметить, что в основном они касаются изучения

¹² Минцберг Г.
Указ. соч. С. 469.

¹³ Минцберг Г.
Указ. соч. С. 469.

¹⁴ Тоффлер Э. Метаморфозы власти: пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. С. 238.

¹⁵ Hanlon C., Cuskelly G. Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel // *Event Management*, 7 (4), 2002. P. 231–243.

¹⁶ Clayton D. Knowledge Sharing in Pulsating Organizations: the Experiences of Music Festival Volunteers // 2014 // URL: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/16238/ClaytonD.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 31.05.2016).

¹⁷ Carlsson-Wall M. et al. Management control in pulsating organizations. A multiple case study of popular culture events // *Management Accounting Research* // 2016 // URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500516000123> (дата обращения: 31.05.2016).

¹⁸ Разлогов К. Э. Роль кинофестивалей в развитии экранной культуры в России // Ярославский педагогический вестник. № 4. Том I (Гуманитарные науки), 2013. С. 251–255.; De Valck M. Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2007; Evans O. Border exchanges: The role of the European Film Festival // Journal of Contemporary European Studies. № 15 (1), 2007. P. 23–33.

¹⁹ Baez A. & Devesa M. Segmenting and profiling attendees of a film festival // International Journal of Event and Festival Management. № 5 (2), 2014. P. 96–115.

²⁰ Yolal M., Rus R. V., Cosma S. & Gursuoy D. A Pilot Study on Spectators' Motivations and Their Socio-Economic Perceptions of a Film Festival // Journal of Convention & Event Tourism. № 16, 2015. P. 253–271.

²¹ Lauzen M. M. Image repair: A case study of Thierry Frémaux and the Cannes Film Festival // Public Relations Review. № 42, 2016. P. 170–175.

²² Ruling C.-C., Pedersen J. S. Film festival research from an organizational studies // Perspective. Scandinavian Journal of Management. № 26, 2010. P. 318–323.

²³ Ruling C.-C., Pedersen J. S. Film festival research from an organizational studies // Perspective. Scandinavian Journal of Management. № 26, 2010. P. 318–323.; Hanlon C., Cuskelly G. Pulsating major sport event organizations: a framework for inducting managerial personnel. Event Management, 7 (4), 2002. P. 231–243.

исторического, культурного и политического контекста развития системы кинофестивалей¹⁸. Ряд исследователей изучает сегментацию потребителей¹⁹, мотивацию для посещения²⁰, имидж фестиваля²¹. Однако, как подчеркивают Ч.-К. Рулинг и Д.С. Педерсен, авторы научных статей мало внимания уделяют анализу кинофестиваля в рамках организационных и управленческих наук²², с чем нельзя не согласиться. Таким образом, кинофестивали, обладающие особенностями менеджмента, становятся важной областью исследований, проведение которых необходимо для повышения социокультурной значимости, экономической эффективности этих мероприятий.

Функционирование кинофестиваля, проводимого с некоей периодичностью, предполагает цикличность: все мероприятия по его организации имеют последовательность и характеризуются наличием установок на решение конкретной задачи. Работа ведется как на предварительном этапе и непосредственно во время кинофестиваля, так и после завершения проекта, когда организаторы переходят к подведению итогов, подготовке и реализации следующего события, причем, нередко в рамках другого направления деятельности.

В зависимости от стратегии деятельности в межсобытийный период (до и после проведения мероприятия) следует выделить несколько типов «пульсирующих организаций»: а) организации, проводящие мероприятие с фиксированной периодичностью (например, регулярно проводимый кинофестиваль); б) организации с многообразной текущей деятельностью, у которых отсутствует период спада (осуществляющих наряду с кинофестивалем иные виды деятельности, в том числе проведение других мероприятий). Реализация нескольких мероприятий в год и текущая деятельность позволяют организациям сглаживать сезонность деятельности и прерывистость денежных потоков.

Пульсирующий эффект оказывает существенное влияние на организационную структуру, претерпевающую существенные изменения в количественных показателях как функций, так и персонала, что приводит к реструктуризации штата сотрудников и изменению их функционала. В свою очередь, эти структурные изменения становятся причиной роста фонда оплаты труда, ослабления коммуникационных каналов между сотрудниками, неравномерного распределения нагрузки между членами команды, дублированию полномочий. Некоторые авторы²³ отмечают, что особое внимание следует уделять управлению человеческими ресурсами на кинофестивале, так как фестиваль ассоциируется

²⁴ Эльканова Е.М. Адаптация теории командопостроения к пульсирующим организациям культуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, № 3 (99), 2016. С. 174.

с «временным сотрудничеством», высокой текучестью кадров и вовлеченностью в организационную деятельность разных категорий сотрудников (постоянных и временных). Однако из-за недостатка финансовых и временных ресурсов менеджеры, как правило, пренебрегают процедурами обучения и стимулирования персонала, что, в свою очередь, грозит снижением качества предоставляемых услуг²⁴. Управление персоналом, вовлеченным в организацию кинофестиваля, лишь один из аспектов, на который влияет цикличность деятельности «пульсирующей организации». «Сжатие» происходит во всех внутриорганизационных процессах в межсобытийный период, включая финансовые средства и материальные ресурсы (аудиовизуальное оборудование, помещения и т. п.).

В целом пульсирующий характер деятельности организаций событийной индустрии ведет к потенциальным угрозам относительно снижения их рентабельности и в ряде случаев может привести к полной остановке их деятельности. Специфика кинофестивальной деятельности состоит в том, что оргкомитеты фестивалей представляют основную массу услуг с определенной периодичностью, как правило, один раз в год. Это обуславливает неритмичность «производственного процесса» с возможной его остановкой, так как финансовая модель таких структур ориентирована на поступление платежей один раз в год, тогда как организации необходимо покрывать свои расходы в течение года, включая регулярные выплаты заработной платы сотрудникам.

Однако и при активных поступлениях средств из разных источников в межсобытийный период объем свободных финансовых ресурсов большинства кинофестивалей неизбежно остается на низком уровне из-за высоких расходов. В этот период основные расходы связаны с содержанием минимального штата сотрудников, консервацией специализированного оборудования и техники (если она находится в собственности организации и не используется), с поддержанием сайта кинофестиваля, других затрат по продвижению кинофестиваля, в том числе, и его фандрайзинга²⁵. Кроме того, современные исследования²⁶ свидетельствуют о значении соблюдения интересов стейкхолдеров, сотрудничество с которыми как с сопроизводителями фестивальных услуг усиливает эффект от проведения мероприятия. В то же время временная приостановка деятельности организации затрудняет построение долгосрочных отношений с такими группами стейкхолдеров, как потребители и поставщики, что сказывается на их лояльности. Используя предложенную

²⁵ Термин «фандрайзинг» происходит от англ. fundraising и обозначает процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта. — *Прим. авт.*

²⁶ Гордин В.Э., Хорева Л.В., Дедова М.А. Применение теории стейкхолдеров в системе управления услугами фестивалей культуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2015, № 5. С. 63.

²⁷ Lovelock C.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights // Journal of Marketing. Vol. 47, Issue 3, 1983. P. 13–18.

²⁸ Caves R.E. Contracts between Art and Commerce // The Journal of Economic Perspectives. Vol. 17, № 2, 2003. P. 74.

²⁹ Цит. по: Ruling C.-C., Pedersen J.S. Film festival research from an organizational studies // Perspective. Scandinavian Journal of Management, № 26, 2010. P. 321.

К. Лавлоком классификацию услуг²⁷, можно утверждать: кинофестивали характеризуются дискретным предоставлением услуг потребителям и являются единичными площадками их получения, поэтому выстраивание системы долгосрочных взаимоотношений представляет собой крайне сложную и затратную задачу.

Как и другие подотрасли культуры, кинобизнес характеризуется высокой степенью неопределенности рынка²⁸. Организаторы находятся в неустойчивой среде, они должны принимать стратегические решения и участвовать в конкуренции за ограниченные ресурсы, включая отбор фильмов для показа, обеспечение притока посетителей, присутствие «звездных» участников, финансирование мероприятия... В такой ситуации, многие организаторы стремятся, что вполне закономерно, выйти за рамки одного события и занять более активную позицию в киносреде, например, отбирая и координируя кинопроекты на ранних стадиях, создавая интернет-сообщества²⁹.

Таким образом, деятельность, связанная с организацией мероприятий развлекательного характера, обладает рядом особенностей. Дискретное предоставление услуг потребителям, вызванное проектной формой организации фестивалей, вызывает сезонные колебания деятельности и прерывистость денежных потоков. Пульсирующий эффект, подчеркивающий в первую очередь изменения в количественном составе организации, оказывает существенное воздействие как на внутриорганизационные процессы, так и на ее функционирование во внешней среде, например, поддержание отношений с потребителями. Анализ ряда моделей с целью преодоления пульсирующего эффекта позволит найти способы снивелировать негативные последствия цикличности в структурах, занимающихся проведением кинофестивалей, и приведет к выявлению алгоритма более эффективных принципов управления такими организациями. ■

(Окончание статьи в следующем номере — № 1 (31), 2017)

ЛИТЕРАТУРА

1. Гордин В.Э., Хорева Л.В., Дедова М.А. Применение теории стейкхолдеров в системе управления услугами фестивалей культуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, № 5, 2015. — С. 56–65.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
3. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: пер. с англ. — М.: «Издательство АСТ», 2003. — 669 с.

4. Эльканова Е.М. Адаптация теории командопостроения к пульсирующим организациям культуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, № 3 (99), 2016. — С. 171–175.
5. Caves R.E. *Contracts between Art and Commerce* // *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 17, № 2, 2003. — P. 73–84.
6. Lovelock C.H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights* // *Journal of Marketing*. Vol. 47, Issue 3, 1983. — P. 9–20.
7. Ruling C.-C., Pedersen J.S. *Film festival research from an organizational studies. Perspective* // *Scandinavian Journal of Management*, № 26, 2010. — P. 318–323.

REFERENCES

1. Gordin V.É., Horeva L.V., Dedova M.A. *Primenenie teorii stekholderov v sisteme upravleniâ uslugami festivalej kul'tury* [Stakeholder theory usage for service management system of cultural festivals] // *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomičeskogo universiteta*, № 5, 2015. — P. 56–65.
2. Minberg G. *Struktura v kulake: sozdanie éffektivnoj organizacii* [Structure in fives: Designing effective organizations]. — SPb.: Piter, 2011. — 512 p.
3. Toffler É. *Metamorfozy vlasti* [Metamorphosis of power]. — M.: ООО «Izdatel'stvo AST», 2003. — 669 p.
4. Él'kanova E.M. *Adaptaciâ teorii komandopostroeniâ k pul'sirušim organizaciâm kul'tury* [Teambuilding theory adaptation for pulsating cultural institutions] // *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomičeskogo universiteta*, № 3 (99), 2016. — P. 171–175.
5. Caves R.E. *Contracts between Art and Commerce* // *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 17, № 2, 2003. — P. 73–84.
6. Lovelock C.H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights* // *Journal of Marketing*. Vol. 47, Issue 3, 1983. — P. 9–20.
7. Ruling C.-C., Pedersen J. S. *Film festival research from an organizational studies. Perspective* // *Scandinavian Journal of Management*, № 26, 2010. — P. 318–323.

«Pulsating Organizations» in Culture

Valeriy E. Gordin

PhD (Economics), Professor

Elena M. Elkanova

Post-Graduate student

UDC 338.467.6

ABSTRACT: The authors examine managerial practices of pulsating cultural institutions arranging film festivals and awards' procedures.

The machinery of any repeatable film festival implies cycling pattern, that is passing through certain sequential stages with the purpose of their own. Event operational activity is characterized by peaks before and during the event and falls after the festival execution. «Pulsating organizations» concept is used to highlight film festivals specific nature with the scope of activities that expands and shrinks.

Despite the fact that organizational and economic mechanism of the event activities is characterized by unique features associated with the discrete service delivery (including cash flows intermittency, the need in new sources of funding, demand in staff during concrete stages of the festival cycle), there are no special publications analyzing a festival as an organization or within the management framework. The pulsating effect which emphasizes primarily changes in the number of employees, has an impact on the inner organizational processes, as well as on its external environment, e.g. customer relationship management. Analysis of pulsating effect overcoming models will help to identify the algorithm of more efficient policies for film festival structures' management.

KEY WORDS: Film festival, pulsating organization, festival management, event management, adhocracy, organizational structure