



«Пульсирующие организации» в сфере культуры

В.Э. Гордин

доктор экономических наук, профессор



Е.М. Эльканова

В статье (начало в № 4 (30), 2016) рассматривается деятельность организаций сферы культуры, занимающихся проведением кинофестивалей, вручением кинопремий. Анализируются кейсы учреждений с отличающимися друг от друга стратегиями преодоления «пульсирующего эффекта»¹ и организационной структурой. Анализ менеджмента показывает, что не все доступные организациям возможности используются в полной мере, в связи с этим предлагаются направления совершенствования управленческих практик.

УДК 338.467.6

АННОТАЦИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

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

Кинофестивальное движение в России

Согласно исследованию компании «Невафильм», в России наблюдается тенденция к увеличению количества мероприятий, посвященных кинематографу². Однако Министерством культуры не проводится регулярный мониторинг динамики развития этой сферы, в открытых источниках представлены лишь фрагментарные статистические данные, собранные разными агентствами. В 2008 году, к примеру, на территории России было проведено 119 кинофестивалей³, в 2012 году их количество варьировалось от 120 до 150 — «в зависимости от трактовок точного определения термина “кинофестиваль”»⁴, а в 2016 году на сайте Союза кинематографистов РФ список отечественных кинофестивалей был расширен уже до 182⁵.

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

² Киноиндустрия Российской Федерации // Исследование компании «Невафильм», при участии «RFilms» для Европейской аудиовизуальной обсерватории, 2009. С. 17 // URL: <http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU.pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eeec5> (дата обращения: 31.05.2016).

³ Там же.

⁴ Разработка методологии отбора фестивалей для оказания государственной поддержки и определение показателей ее эффективности // ООО «Универс-Консалтинг», 2012. С. 15 // URL: http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/21_01_2013_8.pdf (дата обращения: 09.01.2017).

⁵ Кинофестивали 2016 // Союз кинематографистов Российской Федерации // URL: <http://unikino.ru/> (дата обращения: 09.01.2017).

⁶ Неконкурсные кинофестивали останутся без господдержки // Известия, 2015 // URL: <http://izvestia.ru/news/584550#ixzz41gnFNy6W> (дата обращения: 31.05.2016).

Разная интерпретация термина «кинофестиваль» связана, в первую очередь, с отсутствием юридического обоснования этой дефиниции, несмотря на попытки Министерства культуры РФ включить это понятие в правовое поле в 2015 году⁶. Отсутствие юридического определения кинофестиваля затрудняет регулирование и выстраивание четкой государственной политики в данной сфере деятельности; недоступность четких критериев деятельности, безусловно, создает проблемы и для организаторов кинофестивалей.

На популяризации кинофестивального движения оказывают влияние как масштабные события, например, Московский Международный кинофестиваль, Открытый российский кинофестиваль «Кинотавр» и другие, так и малый формат подобного рода мероприятий — киномотры, студенческие конкурсы, фестивали некоммерческих фильмов и т. д. При этом, несмотря на внушительное количество киномероприятий, практика показывает: далеко не все кинофестивали в России трансформируются в регулярно проводимые успешные мероприятия. Таким образом, в условиях отсутствия правового регулирования, борьбы за выделение финансовых средств особое значение для учреждений в событийной сфере приобретает эффективный менеджмент.

Принципы функционирования «пульсирующих организаций» культуры

Предприятия, осуществляющие проведение кинофестивалей, имеют пульсирующий характер деятельности и соответствующую организационную структуру. «Пульсирующие организации» могут различаться по типу собственности, сфере деятельности, а также линейке предоставляемых потребителям услуг, однако многие принципы управления, которыми они руководствуются, остаются схожими.

Особенности управленческих практик иллюстрируются на примере трех «пульсирующих организаций» (см. таблицу), авторами были выбраны различные по масштабу, типу собственности (государственные и негосударственные) учреждения с отличающимися друг от друга стратегиями преодоления «пульсирующего эффекта» и соответственно организационной структурой. Материалы для анализа получены в ходе проведенных авторами глубинных интервью с представителями данных учреждений.

Характеристики исследованных фестивалей

Название	Направленность	Цель	Организатор
Фестиваль актуального научного кино (ФАНК)	Передвижное коммерческое мероприятие	Познакомить зрителей с современным научным кино	Негосударственная организация (Оргкомитет из 12 человек)
Российская народная кинопремия «Жорж»	Кинопремия некоммерческого характера (Москва)	Предоставить возможность кинозрителям выбрать лучший фильм и актеров	Негосударственная организация (Оргкомитет из 4-х человек)
Международный фестиваль студенческих фильмов «ПитерКиТ»	Некоммерческий фестиваль (Санкт-Петербург)	Создать условия для развития студенческого творчества	Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения (Оргкомитет из 4-х человек)

Команда кинофестиваля формируется для достижения конкретной цели — проведения мероприятия, вместе с тем менеджеры ориентированы не просто на завершение работ, а на успешную реализацию своего проекта в условиях ограниченности времени и средств. Управление проектом предполагает трансформацию масштабной цели в комплекс мелких задач, аккумулирующих ряд шаблонных процедур; в терминологии событийного менеджмента для их обозначения используется понятие «стадии фестивального цикла». Традиционно принято делить весь фестивальный цикл на 4 последовательных периода: стадию планирования, подготовки, проведения и завершения.

Событийный характер деятельности организаций оказывает влияние на многие аспекты менеджмента. Например, если в традиционном менеджменте принято опираться на нормированное использование рабочего времени сотрудников, то в событийных организациях реальная нагрузка штатного персонала варьируется в зависимости от периода цикла. С этим связана и необходимость проработки детального календарного плана работ, который проистекает из ограниченности ресурсов и дробления рабочего процесса на мелкие операции.

Присущая «пульсирующим организациям» гибкость позволяет реагировать на кадровые потребности команды; в частности, пиковая загруженность в период подготовки и проведения

фестиваля приводит к необходимости привлечения дополнительной рабочей силы. В структуре СПБГИКиТ, к примеру, функционирует Добровольческий центр, который предоставляет волонтеров для участия в кинопоказах.

Особенности сферы услуг не позволяют производить и складировать запасы, тем не менее, пульсирующий тип структур отличается возможностью трансформации в зависимости от целей организации. Способ использования временного ресурса и незагруженных мощностей организации после завершения кинофестиваля зависит, в том числе, от характеристик организации. Например, учреждения с государственной формой собственности не могут прекращать свою деятельность, поэтому они обладают стабильностью, постоянным штатом сотрудников. Можно спорить, насколько правомерно называть текущую деятельность одной из моделей преодоления «пульсирующего эффекта», ведь, как правило, первоначально организация создается для текущей стабильной деятельности (театры, кинотеатры, музеи и т. п.), и впоследствии руководство принимает решение о создании проектной деятельности, проведении фестиваля. В событийной сфере в редких случаях организация развивается в обратном хронологическом порядке. Однако нельзя не согласиться, что осуществление иных видов деятельности выравнивает сезонные колебания денежных поступлений. Использование модели преодоления «пульсирующего эффекта» за счет текущей деятельности предполагает формирование проектной команды организаторов события в рамках существующей, как правило, функциональной структуры управления. Например, команда «ПитерКиТ» в межсобытийный период⁷ прекращает свою деятельность по подготовке кинофестиваля, продолжая существовать в структуре государственного института. Такую стратегию можно обозначить как диверсификацию деятельности⁸, обеспечивающую перераспределение накопленных организацией ресурсов с целью снижения зависимости от одной услуги.

В отличие от руководства государственных институций, менеджеры «пульсирующих частных организаций» свободны принимать решения относительно загруженности в межсобытийный период. К примеру, Творческое объединение, организующее кинопремию «Жорж», использует стратегию временной приостановки деятельности; данная организация имеет линейную организационную структуру, представляющую собой временное сотрудничество членов команды в рамках одного проекта, где зафиксирована периодичность и продолжительность работы персонала, что позволяет членам команды спланировать свою

⁷ Период, охватывающий деятельность организации между завершением одного фестивального цикла и началом следующего. — Прим. авт.

⁸ Диверсификация деятельности предприятий сферы услуг представляет собой расширение спектра оказываемых услуг, переориентацию рынков сбыта, освоение непрофильных видов деятельности, приносящих дополнительный доход. — Прим. авт.

занятость после завершения события. Ведь организация — это не только структурно оформленная единица, но и персонал, который в ней трудится, поэтому целесообразно разделять «межсобытийные» стратегии организации и стратегии сотрудников. Так, сотрудники Премии «Жорж», участвуют, зачастую в том же составе, в сторонних проектах, функционирующих в качестве отдельных организаций, со своим брендом и аудиторией.

В качестве иной модели преодоления «пульсирующего эффекта» стоит выделить стратегию реализации множества событийных проектов в рамках календарного года. Подобную оргструктуру, используемую организаторами кинофестивалей, можно определить как организацию с «множественной пульсацией». Помимо проведения кинофестиваля, команда «ФАНК», к примеру, организует Премию в области научного кино и совместно с вузами российских городов Дни научного кино. Ее маркетинговая стратегия отличается тем, что работа по оптимизации предоставляемых услуг ведется в нескольких направлениях: диверсификация, географическая экспансия и переориентация рынков сбыта.

Финансовая модель «пульсирующих структур» не предполагает поступление систематических платежей, а внедрение межсобытийной стратегии по прекращению деятельности обеспечивает сокращение операционных расходов исключительно на стадии завершения мероприятия, в то время как на стадии планирования они опять увеличиваются в связи с потребностью содержания минимального штата сотрудников. Неизбежен вывод: выживать исключительно за счет доходов от продажи билетов чрезвычайно сложная задача.

Безусловно, тип собственности и организационно-правовая форма накладывают свои ограничения на участие в товарных операциях. Тем не менее, некоммерческие организации в условиях российской действительности вынуждены применять элементы предпринимательской деятельности, что обусловлено недостатками финансирования. Негосударственные некоммерческие организации (кроме ассоциаций), а также бюджетные и автономные учреждения культуры вправе осуществлять приносящую доход деятельность в том случае, если она служит достижению целей учреждения и соответствует им, что должно быть указано в учредительных документах. Существуют, тем не менее, законодательные ограничения на ряд операций: государственные организации не вправе распоряжаться недвижимым имуществом, бюджетные учреждения не вправе размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях, а также совершать

⁹ Молчанов И.Н.
Развитие финансовых
отношений в сфере
культуры // Вестник
ВГИК, № 2 (28), 2016.
С. 129.

сделки с ценными бумагами. Но есть и послабления. Денежные средства, которыми располагают организаторы кинофестивалей, могут формироваться не только за счет коммерческой деятельности, но и иных видов поступлений. Так, спонсорские выплаты позволили руководству ФАНК провести бесплатное для зрителей мероприятие в партнерстве с Госкорпорацией «Росатом». Вместе с тем, существуют сложности, связанные с процедурой привлечения дополнительных источников финансовых средств, которые в ряде случаев оказываются недоступными из-за несовершенства налогового законодательства⁹.

Возможные пути совершенствования управленческих решений

Чтобы повысить эффективность своей деятельности, организациям культуры необходимо постоянно осуществлять мониторинг рынка, изучать свои организационные потребности и возможности во избежание прогнозируемых негативных воздействий сезонности. Анализ менеджмента показывает, что не все доступные организациям возможности используются в полной мере. Например, стратегия, при которой сотрудники объединяются для работы над другими проектами, осуществляемыми различными организациями, представляется крайне неэффективной, так как это приводит к упущенным выгодам. Эффект от единого бренда и аудитории теряется.

Недооцененной остается и необходимость консолидации допустимых законодательством источников финансирования, к которым относятся средства крупных фондов, спонсоров, государства, а также привлечение заемного капитала. Организации некоммерческого сектора часто пренебрегают недопустимыми другим типам учреждений способами привлечения финансовых ресурсов: дополнительными источниками здесь могут стать пожертвования, членские взносы. Высокую эффективность в последние годы демонстрируют краудфандинговые платформы как инструмент привлечения средств на отдельные проекты. Более того, НКО могут создавать собственные коммерческие структуры или инвестировать капитал в сторонние коммерческие предприятия.

Не полностью раскрыт потенциал интеграции «пульсирующих организаций» с другими стейкхолдерами. Например, сотрудничество с городскими властями, заинтересованными в создании культурных площадок для различных категорий населения, в развитии туризма, в привлечении инвестиций в город как центр культурной жизни. Несмотря на то, что поиск спон-

соров и партнеров осложнен на фоне общего спада экономики, источником поддержки могут стать учреждения, чья деятельность нацелена на продвижение культурных мероприятий, — например, местные театральные сообщества, киноклубы, сети кинопроката.

«Послепродажное сопровождение клиента» также до сих пор не стало распространенной практикой в сфере культуры. Большинство организаций данной сферы не уделяет посетителю внимания на стадии завершения проведенного или подготовки нового мероприятия, не предпринимает усилий по управлению полученным опытом за счет поддержания коммуникации, выявления обратной связи и потребностей, предоставления постпродажных услуг. Если принять во внимание возможности информационно-коммуникационной среды, долгосрочные отношения с потребителями целесообразно выстраивать через социальные сети, пользующиеся популярностью, которые позволяют организовывать сбор средств на базе общественного финансирования, формировать пул волонтеров и популяризировать мероприятия с помощью аудитории.

Преодоление «пульсирующего эффекта» способствует нивелированию негативных последствий цикличности в структурах, занимающихся проведением кинофестивалей, а частота поступления финансовых средств и структурных изменений обусловлена выбором явно выраженной «межсобытийной стратегии». Однако некоммерческие организации и государственные учреждения, как правило, в большей степени инертны и реактивны в своих управленческих практиках, в то время как коммерческие организации стремятся укрепить свои позиции в событийной индустрии, реализуя активную стратегию в поисках новых источников генерирования доходов.

Для успешного развития кинофестивального движения приоритетными направлениями государственной политики должны стать увеличение финансирования кинофестивалей и кинопремий, разработка мер по привлечению частных инвестиций в сферу культуры, налоговые послабления донорам организаций культуры, сокращение бюрократических процедур при оформлении перечислений пожертвований и спонсорских средств, создание гибких вариантов оформления отчетности. Увеличение дополнительных денежных средств позволило бы организаторам повысить социальную значимость кинофестивалей, включать в программу больше фильмов, привлекать больше экспертов, режиссеров, что, в свою очередь, способствовало бы увеличению потока посетителей и, соответственно, доходов организаций. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Киноиндустрия Российской Федерации // Исследование компании «Невафильм», при участии «RFilms» для европейской аудиовизуальной обсерватории, 2009 // URL: <http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU.pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eee5> (дата обращения: 31.05.2016).
2. Кинофестивали 2016 // Союз кинематографистов Российской Федерации // URL: <http://unikino.ru/%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8-2016/> (дата обращения: 09.01.2017).
3. Молчанов И.Н. Развитие финансовых отношений в сфере культуры // Вестник ВГИК, № 2 (28), 2016. — С. 120–131.
4. Неконкурсные кинофестивали останутся без господдержки // Известия, 2015 // URL: <http://izvestia.ru/news/584550#ixzz41gnFNy6W> (дата обращения: 31.05.2016).
5. Разработка методологии отбора фестивалей для оказания государственной поддержки и определение показателей ее эффективности // ООО «Универс-Консалтинг», 2012 // URL: http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/21_01_2013_8.pdf (дата обращения: 09.01.2017).

REFERENCES

1. Kinoindustriya Rossyskoy Federatsii [Film industry in Russian Federation] // Issledovaniye kompanii "Nevafilm", pri uchastii "RFilms" dlya evropeyskoy audiovizualnoy observatorii, 2009 // URL:<http://www.obs.coe.int/documents/205595/552774/RU+Film+Industry+2009+Nevafilm+RU.pdf/98eb9a3f-6e7b-446f-823a-447b3715eee5> (data obrashcheniya: 31.05.2016).
2. Kinofestivali 2016 [Film festivals 2016] // Soyuz kinematografistov Rossyskoy Federatsii // URL: <http://unikino.ru/%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8-2016/> (data obrashcheniya: 09.01.2017).
3. Molchanov I.N. Razvitiye finansovykh otnosheny v sfere kultury [Development of the financial relations in the cultural sphere] // Vestnik VGIK, № 2 (28), 2016. — P. 120–131.
4. Nekonkursnye kinofestivali ostanutsya bez gospodderzhki [Noncompetitive film festivals will lose funding] // Izvestiya, 2015 // URL: <http://izvestia.ru/news/584550#ixzz41gnFNy6W> (data obrashcheniya: 31.05.2016).
5. Razrabotka metodologii otbora festivaley dlya okazaniya gosudarstvennoy podderzhki i opredeleniye pokazateley eye effektivnosti [Festivals selection methodology for governmental support and performance indicators identification] // ООО «Univers-Konsalting», 2012 // URL: http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/21_01_2013_8.pdf (data obrashcheniya: 09.01.2017).

«Pulsating Organizations» in Culture

Valeriy E. Gordin

Doctor in 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. 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.

Despite the fact that organizational and economic mechanism of event activities is characterized by unique features associated with the discrete service delivery (including cash flows intermittency, the need in new sources of funding, the demand in staff during concrete stages of the festival cycle), there are no special publications analyzing a festival as an organization or within management framework.

Distinctive features of management practices are illustrated in the article on the example of three institutions with different organizational structures and strategies for overcoming the "pulsating effect". Analysis of the data obtained by the in-depth interviews with the representatives of these organizations (Organizing Committees of Festival of contemporary scientific films, Russian national film awards GEORGES and International festival of student films PITERKiT), shows that not all the available opportunities are used by the organizations. The authors suggest possible ways of improving pulsating organizations management.

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