

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Розенблюм Иван Михайлович

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ
КУЛЬТУРЫ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Измайлова Марина Алексеевна,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2022

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Теоретические основы управления знаниями.....	16
1.1 Концептуальные подходы к исследованию управления знаниями.....	16
1.2 Сущностная характеристика знаний и их роль в развитии современной организации.....	30
1.3 Содержание функций и этапы управления знаниями.....	44
1.4 Обзор основных моделей управления знаниями и их особенности в сфере культуры.....	54
Глава 2 Анализ знаниевой основы управления организациями сферы культуры в условиях цифровой экономики	70
2.1 Влияние национальной культурной политики на создание благоприятной знаниевой основы развития организаций сферы культуры.....	70
2.2 Знаниевый подход к менеджменту в организациях сферы культуры	88
2.3 Зарубежная практика управления организациями сферы культуры	110
2.4 Коммерциализации знаний как условие конкурентного успеха организаций сферы культуры в цифровой экономике	120
Глава 3 Направления развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры в условиях цифровой экономики	140
3.1 Востребованные компетенции в организациях сферы культуры в условиях цифровой экономики.....	140
3.2 Стратегическое целеполагание развития организаций сферы культуры в условиях цифровизации экономики на знаниевой основе	157
3.3 Разработка модели управления знаниями в организациях сферы культуры.....	170

Заключение.....	197
Список литературы.....	202
Приложение А Структура сферы культуры и ее знаниевая основа.....	225
Приложение Б Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях	229
Приложение В Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях Российской Федерации	233
Приложение Г Анкета «Востребованные компетенции в организациях культуры»	238
Приложение Д Оценка важности показателей эффективности инструментов СУЗ.....	240
Приложение Е Расчет индекса совокупной эффективности СУЗ.....	242
Приложение Ж Определение глобальных приоритетов показателей эффективности СУЗ.....	244
Приложение И Определение глобальных приоритетов компетенций, влияющих на эффективность СУЗ	245

Введение

Актуальность темы исследования. Ценность культуры в духовном развитии общества признавалась во все периоды исторического развития цивилизации, но в последние годы, связанные с признанием информации, знаний и интеллектуальных ресурсов в качестве ключевых факторов социально-экономического развития, не только в сфере культуры, но и в государственных, экономических и юридических кругах консолидируется мнение, что именно культура должна стать основой развития общества – и как источник гуманистических ценностей для технологизирующегося общества, и как акцептор новых знаний и цифровых технологий для создания инновационных продуктов в культурных индустриях.

Внимание научного сообщества все чаще фокусируется на более глубоком осмыслении и новом наполнении экономических и социальных процессов, связанных с переходом человечества в эпоху постиндустриального развития общества с его императивами знаний и компетенций – это формирует новые требования к качеству компетентности персонала, уровню культуры социальных групп и социума в целом, проектированию социальных отношений на ведущих принципах морали и культуры, построению бизнес - отношений в парадигме коопконкуренции, в которой партнерство и конкуренция находят разумное сочетание. Приход четвертой промышленной революции привнес в информационное общество новые инструменты жизнедеятельности – цифровые технологии как результат глобальной научно-технической революции, значительно ускоряющей процесс создания и накопления знаний. Культуре в этом смысле отводится особая роль – она определяет скорость генерирования прогрессивных идей и эффект от их реализации.

На этом основании сфера культуры должна и может быть вовлечена в реализацию всех национальных целей развития Российской Федерации до 2030г. (Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474

«О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»); однако прямое отношение к сфере культуры имеет лишь один показатель: увеличить число посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года в рамках достижения цели «Возможности для самореализации и развития талантов». Между тем, особая значимость культуры – ее ценностей, творческого и экономического потенциала – отмечается в таких международных документах, как: Конвенция UNESCO об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения, Программа ООН «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», Отчет Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD) и другие.

Недооценивание роли сферы культуры в социально-экономическом развитии страны демонстрирует и другой факт: официальная статистика Российской Федерации не учитывает или отражает фрагментарно ряд значимых сегментов культурных индустрий, в то время как их вклад в российскую экономику в 2018 г. составил 2,9 трлн руб., а в 2019 г. – более 3 трлн руб. Следует выделить значительные обороты в сегментах кино, СМИ, концертной деятельности; одновременно с этим следует признать мировую тенденцию: большая часть доходов в настоящее время генерируется в цифровой среде, которая доминирует в формировании общей культурной повестки и часто является ее главным исполнителем.

Не менее важна и другая особенность культурной экономики в России – это традиционно значимая роль органов власти всех уровней, которые являются одновременно и регуляторами, и управляющими органами подавляющего числа организаций культуры (театров, художественных коллективов, музеев, библиотек, цирков, концертных площадок). Причем регуляторы представляют разные министерства (Минкультуры России, Минпромторга России, Министерства цифрового развития и массовых коммуникаций Российской Федерации), и это обстоятельство дополняет трудности применения регулирующих и аналитических инструментов – как

следствие этого можно считать убыточность практически всех бюджетных организаций культуры. Анализ негосударственных участников культурной индустрии, работающих в основном в сегментах кино, книжного дела, СМИ, массовой концертной деятельности, показал их превалирующее влияние на сферу культуры. Но в связи с тем, что их абсолютное большинство работает в интернет - пространстве, значительная доля дохода уходит ИКТ-компаниям и контрафактным сервисам в ущерб реальному доходу творческих деятелей.

Все вышеизложенное – принижение роли культуры в социально - экономическом развитии страны, слабость государственного регулирования сферы культуры, финансовая несостоятельность бюджетных организаций культуры, проникновение ИКТ-гигантов в культурную экономику в условиях масштабной цифровизации и нестабильных условиях – создает российской культурной экономике угрозу потери самостоятельности творческих деятелей под давлением крупных ИКТ - корпораций и риск распространения низкокачественной продукции массовой культуры, что расценивается как угроза национальной безопасности в сфере культуры. Делается вывод о необходимости формирования внятного стратегического целеполагания национальной культурной политики, развитие знаниевой основы деятельности всех субъектов сферы культуры и быстрой адаптации к цифровой среде с использованием ее инструментов. Таким образом, разработка теоретико-методических подходов к формированию системы управления знаниями с учетом миссии и стратегических целей сферы культуры в условиях цифровизации экономики и общества в целом будет иметь весьма важное значение для сохранения самостоятельности в условиях экспансии ИКТ-гигантов в культурной экономике.

Степень разработанности темы исследования. Исследованию проблемы управления знаниями посвящены многочисленные труды зарубежных и российских ученых. В числе зарубежных исследователей следует назвать У. Буковича, К. Виига, Т. Давенпорта, Ч. Деспреса, И. Нонаку, Л. Прусака, Д. Стаплтона, Т. Стюарта, Х. Такеучи, Р. Уилльямса, Д. Чавела.

Благодаря научным трудам данной плеяды ученых сформирована теоретико - методологическая платформа управления знаниями: изложена суть феномена «управление знаниями», раскрыт системный подход к управлению знаниями, предложены технологии и модели эффективного управления знаниями, показана прямая связь знаний и инновационной деятельности организаций. Проблема управления знаниями стала центральной в научных работах российских ученых – М.А. Измайловой, В.Л. Иноземцева, О.В. Малыгиной, М.К. Мариничевой, Б.З. Мильнера, В.Н. Носуленко, С.В. Паникаровой, В.А. Терехина, А.Ф. Тузовского, С.В. Чирикова, В.З. Ямпольского и других, – в которых устанавливалось сопряжение знаний с интеллектуальным капиталом и формированием компетенций, предлагались технологии и модели передачи знаний, излагалось системное видение и практическое применение процесса управления знаниями в организациях.

Исследование знаний как ключевого ресурса в стратегическом управлении и конкурентоспособности нашло отражение в научных трудах Д. Аакера, М. Портера, К.К. Прахалада, Ф. Селзника, П. Сенге, Г. Хамела, А. Чандлера, Й. Шумпетера, К. Эндрюса. Возросшая значимость знаний в условиях постиндустриального общества, экономики знаний, цифровой экономики всесторонне изучалась в научных трудах зарубежных (Р.Л. Акофф, Д. Белл, Р. Бухт, Ф. Махлуп, Р. Хикс) и российских (И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Е.Е. Елькина, В.Л. Иноземцев, Н.Р. Камынина, Н.В. Кузнецова, Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия, Н.Л. Синева) ученых.

Вместе с тем, отмечается дефицит исследований, посвященных проблематике знаний в сфере культуры – можно отметить единичные научные публикации, лишь косвенно затрагивающие данную тему (Р.Г. Амиров, С.Т. Сагитов, А.Ю. Смирнов). Исследований в области разработки системы управления знаниями в сфере культуры не выпускалось.

Целью исследования является теоретическое и методическое обоснование развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры в условиях принятия новых стратегических приоритетов национальной

культурной политики.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи**:

– раскрыть теоретико-методологические основы исследования управления знаниями и определить специфику данного процесса в современной экономике;

– дать сущностную характеристику знаний, провести структурно-функциональный анализ и систематизировать модели управления знаниями с их адаптацией к организациям сферы культуры;

– определить состояние национальной культурной политики и дать оценку ее роли в создании благоприятной среды развития организаций культуры;

– провести анализ процессов управления в организациях сферы культуры, выявить их особенности, определяемые отраслевой спецификой и влиянием цифровой экономики;

– разработать предложения по совершенствованию стратегического целеполагания развития сферы культуры, базисом которого станет капитал знаний;

– разработать модель системы управления знаниями в организациях культуры, обеспечивающую их конкурентность в культурной экономике, и предложить методические рекомендации по ее внедрению.

Объектом исследования являются организации сферы культуры, обеспечивающие сохранение гуманистических ценностей в условиях цифровизации общества.

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, устанавливающиеся в организациях сферы культуры в процессе управления знаниями с использованием возможностей и технологий цифровой экономики.

Область исследования. Содержание исследования соответствует п. 10.5. «Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи

государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнерства. Управление государственным имуществом»; п.10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в научном и методическом обосновании развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры, основанной на формировании компетенций персонала, необходимых для выполнения стратегической миссии организаций сферы культуры и сохранения национальных культурных ценностей в условиях цифровизации общества.

Положения, выносимые на защиту:

– определена специфика управления знаниями в современной организации сферы культуры, в которой знания выступают как ключевой стратегический ресурс, аккумулирующийся в капитале знаний, интеллектуальном капитале, информационном капитале, культурном капитале. Обобщены и систематизированы подходы к классификации знаний и дается авторская классификация знаний. На основе структурно - функционального анализа знаний и процесса управления знаниями, критической оценки существующих моделей управления знаниями проведена систематизация моделей управления знаниями, позволившая выявить знаниевую основу решаемых задач и особенности управления знаниями в организациях сферы культуры, которые детерминированы неопределенностью семантических категорий понятия «культура», многогранностью и неоднородностью организаций сферы культуры (С. 25-30;

38-44; 48-49; 53-54; 65-69; 225-228);

– проведена оценка состояния национальной культурной политики и выявлены проблемы реализации национального проекта «Культура», в числе которых: неясность стратегического целеполагания; низкое качество планирования, постановки целей и показателей проектов в сфере культуры; слабая проработанность методической базы реализации мероприятий Проекта. Выявлены ключевые проблемы управления организациями сферы культуры и предложены пути их решения с использованием цифровых технологий производства и доставки культурного продукта; совершенствованием методов управления организациями сферы культуры и их методического сопровождения. Обоснована потребность в новых подходах к управлению в культурной сфере, вызванная цифровой экспансией медиахолдингов, ИКТ - компаний, телеком-операторов, финансово-промышленных групп в культурные индустрии. Игнорирование данного факта ведет к потере самостоятельности сферы культуры, распространению низкокачественной продукции массовой культуры, что можно расценивать как угрозу национальной безопасности в сфере культуры (С. 72; 86-88; 89-90; 110; 118-120; 123-137);

– определены компетенции, востребованные в организациях сферы культуры, и проведена оценка их важности для осуществления профессиональной деятельности. Составлен ранжированный список компетенций, максимально влияющих на эффективность системы управления знаниями в организациях сферы культуры. Установлено, что наиболее сильное влияние на функционирование системы управления знаниями в организациях сферы культуры имеют когнитивные компетенции, связанные с приобретением и применением новых знаний, восприятием и анализом новой информации, творческой самореализацией; более слабое влияние выявлено у социально-поведенческих компетенций, к числу которых отнесены: креативность, готовность к постоянному профессиональному росту, умение передавать опыт и работать в команде, достигать поставленных целей,

планировать и оценивать деятельность, способность к сотрудничеству с коллегами; умеренное влияние определено у цифровых компетенций: навыки поиска информации в Интернете, ее анализа и обработки, работы с базами данных и с системой электронного документооборота (С. 141; 150-157; 185-187);

– разработана стратегическая карта управления развитием организаций сферы культуры, позволяющая преодолеть несостоятельность стратегического целеполагания в сфере культуры с позиций методического сопровождения и несоответствия современным реалиям цифрового общества. Базисной основой стратегической карты рассматривается блок обучения, развития и управления знаниями, центральным элементом которого является капитал знаний. Преимущество построения стратегической карты состоит в возможности понимания критических условий достижения стратегических целей, устранения противоречий между долгосрочными и краткосрочными целями организаций сферы культуры, приведения их в соответствие с реальными условиями функционирования организаций, с их миссией и стратегией на долгосрочную перспективу, в наглядной демонстрации широты спектра компетенций менеджмента организаций сферы культуры по выполнению показателей деятельности, которое приведет к повышению качества работы и качества культурных продуктов и, как следствие, к максимальной удовлетворенности их потребителей (С. 158-159; 164-170);

– разработана модель системы управления знаниями в организациях сферы культуры, основанная на группе базовых принципов и имеющая модульную основу – целевой, управленческий, организационный, технологический и результирующий блоки. Для проведения оценки эффективности системы управления знаниями определены и ранжированы ключевые показатели, выявлены критерии их оценки, дана методика расчета и предложен методический подход к внедрению и развитию системы управления знаниями в организациях культуры, что дает руководству эффективный инструмент оценки степени достижения плановых показателей,

мониторинг которых составляет информационно-аналитическую базу для принятия оперативных управленческих решений, направленных на реализацию миссии и достижение стратегических целей организаций сферы культуры в условиях цифровизации общества (С. 170-185; 187-192).

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теории и методологии управления знаниями применительно к организациям сферы культуры в условиях цифровой экономики и обоснования включения стратегического целеполагания в систему управления знаниями в организациях сферы культуры.

Практическая значимость работы состоит в том, что основные результаты могут быть использованы в деятельности организаций сферы культуры, стратегически ориентированных на реализацию предназначенной миссии, поддержание своей конкурентоспособности в культурных индустриях и востребованности у потребителей. Выводы диссертации могут быть применимы в деятельности органов власти, регулирующих сферу культуры, в решении широкого спектра выявленных в исследовании проблем. Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в реализации образовательной программы по направлению подготовки «Менеджмент».

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

- целевая модель универсальных компетенций;
- стратегическая карта управления развитием сферы культуры;
- модель цифровизации в сфере культуры;
- структурно-функциональный анализ капитала знаний через призму влияния на стратегические процессы в сфере культуры;
- система управления знаниями в организациях культуры;
- методика оценки эффективности системы управления знаниями;
- методические рекомендации по внедрению системы управления знаниями.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составляют научные труды зарубежных и российских

учёных по управлению знаниями, менеджменту и стратегическому управлению. В ходе исследования применялись общенаучные методы познания: абстрагирование, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение, классифицирование, логическое моделирование, а также статистические методы, методы системного и компаративного анализа.

Информационная база исследования включает теоретические и прикладные исследования зарубежных и отечественных ученых, фокус внимания которых сконцентрирован на проблемах управления знаниями и моделирования систем управления знаниями, стратегического управления, применения компетентностного подхода к развитию организаций. Эмпирическая база исследования представлена монографиями, научными статьями, обзорами консалтинговых компаний, аналитическими исследованиями, результатами опросов, отчетными документами Министерства культуры РФ, материалами официальных сайтов организаций культуры.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность полученных результатов и сформулированных выводов исследования подтверждается корректным использованием данных официальной статистики и аналитических материалов авторитетных международных консалтинговых компаний, отчетных документов Министерства культуры Российской Федерации и организаций культуры, а также корректным выбором методов обработки первичных и вторичных данных. Полученные результаты подтверждаются основными выводами исследования.

Основные положения и результаты исследования опубликованы, обсуждались и получили одобрение на международных научно-практических конференциях и конгрессах: на VIII Международном научном конгрессе «Трансформация предпринимательской деятельности: новые технологии, эффективность, перспективы» (Москва, Финансовый университет, 22-23 мая 2020 г.), на XVI Международной научно-практической

конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 28-29 мая 2020 г.), на II Всероссийской научно-практической конференции «Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 29 сентября 2020 г.), на третьей международной научно-практической конференции «Большая Евразия: национальные и цивилизационные аспекты развития и сотрудничества» (Москва, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Институт научной информации по общественным наукам РАН, Евразийский информационно-аналитический консорциум, 14-15 октября 2020 г.), на IX Международной научно-практической конференции «Перспективы, организационные формы и эффективность развития сотрудничества российских и зарубежных вузов» (г. Королев, Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова, 8 - 9 апреля 2021 г.).

Основные выводы и материалы исследования внедрены в практическую деятельность ряда организаций сферы культуры, что подтверждено справками о внедрении. В Кировском областном государственном автономном учреждении культуры «Кировский областной ордена Трудового Красного Знамени драматический театр имени С.М. Кирова» внедрена система управления знаниями и организована поддержка ее функционирования посредством проведения обучения и консультирования работников театра. Проведенная оценка эффективности функционирующей в театре системы управления знаниями с использованием предложенной методики показала высокий результат в части увеличения числа новых культурных проектов, роста зрительской аудитории, повышения удовлетворенности работников театра новыми возможностями повышения своей компетентности.

В Государственном бюджетном учреждении культуры Москвы «Московский культурный фольклорный центр под руководством Людмилы Рюминой» внедрена стратегическая карта управления развитием организации культуры в процесс построения стратегии фольклорного центра. Проведенная

оценка реализации стратегической карты показала высокие результаты деятельности фольклорного центра в части приведения в соответствие его стратегических целей реальным условиям функционирования, следствием чего стал рост эффективности труда сотрудников, повышение качества культурных продуктов, признание деятельности фольклорного центра одной из лучших практик в культурном пространстве Москвы.

В Государственном бюджетном учреждении культуры Москвы «Московский театр иллюзии» внедрена модель универсальных компетенций в деятельность театра; с использованием анкеты «Востребованные компетенции в организациях сферы культуры» проведен опрос коллектива и выявлены слабо сформированные компетенции, которые легли в основу разработки и реализации программы повышения квалификации персонала. Проведенная оценка результатов внедрения в деятельность театра модели универсальных компетенций и реализации программы повышения квалификации по формированию востребованных компетенций показала рост уровня компетентности персонала, который нашел отражение в росте эффективности труда и повышении качества культурных проектов.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Результаты исследования отражены в 5 работах общим объёмом 8,2 п.л. (авторский объем – 8,1 п.л.), в том числе 4 работах авторским объёмом 2,1 п.л. в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертационной работы определены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 178 источников и 8 приложений. Текст диссертации изложен на 246 страницах, включает 21 таблицу и 78 рисунков.

Глава 1

Теоретические основы управления знаниями

1.1 Концептуальные подходы к исследованию управления знаниями

Развитие теории управления знаниями является относительно новой областью приложения управленческих технологий, организационных механизмов и экономических стимулов, генерирующей конкурентные преимущества компаний. Искусство управлять знаниями является новой компетенцией менеджмента, готового к постоянным изменениям в ответ на глобальные вызовы; к интенсивной конкуренции на национальных и глобальных рынках; к построению новой архитектоники своих компаний с введением в нее гибких самоуправляемых образований, использующих знания для открытия новых горизонтов развития, занятия новых рыночных ниш, производства инновационной продукции и так далее [23]. Таким образом, исследование концептуальных подходов к управлению знаниями и овладение соответствующей базой знаний становится насущной необходимостью не только для ученых, но и практиков.

Первым ученым, внесшим лепту в создание теории управления знаниями, стал известный американский ученый в области искусственного интеллекта Карл Вииг, опубликовав в период 1993-1995 гг. трилогию по управлению знаниями [133; 134]. Ученый утверждал, что системный подход к управлению знаниями лежит в основе повышения эффективности публичных институтов в решении социально-экономических проблем.

Изложенная в научных трудах К. Виига проблематика нашла отклик у его последователей – ученых, фокус внимания которых был направлен на формирование теоретической платформы и разработку практических рекомендаций в области управления знаниями. В числе таких ученых следует

назвать Л. Прусака [115] и Т. Давенпорта [90], И. Нонаку и Х. Такеучи [108], Д. Стаплтона [125], Ч. Деспреса и Д. Чавела [92], У. Буковича и Р. Уильямса [21], Т. Стюарта [65]. Так, центральный вопрос в исследованиях Л. Прусака связан с поиском понимания, как знания влияют на стоимость бизнеса, какие подходы необходимы для эффективного управления знаниями. Т. Давенпорт также в своих исследованиях фокусировал внимание на управлении знаниями, определяя его как процесс управления информацией с учетом опыта и размышления индивида, контекста и интерпретации информации.

В исследованиях И. Нонака и Х. Такеучи представлены убедительные доказательства наличия прямой связи знаний и инновационной деятельности предприятия, раскрыта сущность процессов взаимодействия явного и неявного знания, знания рассматривались как фактор производства. В работах У. Буковича и Р. Уильямса акцентируется внимание на технологии организации поиска необходимой информации, успех которого предопределен квалифицированным формированием информационных запросов. Модели управления знанием, основанные на когнитивной компоненте, были изложены в трудах Ч. Деспреса и Д. Чавела.

В научных трудах Т. Стюарта, посвященных исследованию интеллектуального капитала, информация и знания позиционируются как оружие в современной конкурентной борьбе. Ученым делается попытка дать обоснованные ответы на ряд вопросов, например: почему информация, знания, идеи являются стратегическим активом на новых рынках; какие технологии следует применить для того, чтобы идеи компании трансформировать в интеллектуальный капитал с получением от него реальной прибыли; какими инструментами можно оценить стоимость и определить эффективность интеллектуального капитала. Под интеллектуальным капиталом Т. Стюарт рассматривал совокупность знаний всех работников организации как основной фактор ее конкурентоспособности и новый источник богатства.

Анализ научной литературы позволяет выделить два основных подхода к пониманию сущностной основы категории «знание». Согласно первому,

более узкому, подходу, знания трактуются как практическая информация, используемая для активного управления процессами принятия решений, реализации задач, разрешения проблем. Основываясь на этом, под управлением знаниями понимается систематический процесс точного и продуманного формирования, обновления и применения знаний с целью повышения эффективности компании и роста прибыли от ее активов, основанных на знаниях. Согласно второму подходу, дается широкое толкование «знания» как любого слова, факта, примера, события, правила, гипотезы, модели, усиливающих понимание некоего феномена или исполнение некоего действия в определенной сфере или научной дисциплине. В рамках данного подхода управление знаниями рассматривается с практической позиции – как формализация и открытие доступа к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, использование которых позволит получить новые возможности для улучшения деятельности, стимулирования инноваций и увеличения потребительской стоимости.

Опираясь на ресурсную теорию, знания, как составляющая внутренних ресурсов и способностей организации, являются фактором ее экономического роста. В ситуации ускорения научно-технического прогресса, высокой динамики обновления информации и изменения рыночной ситуации знания справедливо признаются стратегическими активами компании и по этой причине рассматриваются в числе приоритетных вопросов научных исследований, проводимых, в частности, в рамках ресурсной теории.

Появление ресурсной теории [31] связывают с поиском объяснений происхождения фирмы и в этом отношении она сопряжена с другими концепциями, предметом изучения которых является определенная сторона деятельности фирмы, а именно: неоклассическая теория изучает производство, теория транзакционных издержек – транзакции, эволюционная экономика – инновации. Ресурсная теория, изучающая ресурсы, меньшее значение придает материальным ресурсам и большее – слабоосязаемым факторам: человеческим ресурсам, интеллектуальному капиталу, знаниям.

Именно человеческий капитал и нематериальные активы рассматриваются главными ресурсами фирм [88; 169].

Ресурсная теория рассматривает фирму гораздо шире, выходя за границы ее понимания как административной единицы, – фирма представляет собой «совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений» [112]. Из этого следует, что разного рода ресурсы создают фирме возможности получения экономической ренты от различных источников.

Развитие ресурсов составляет сущностную основу «компетентной фирмы», которая находится в состоянии постоянного поиска, приобретения, производства, развития и получения экономической ренты от использования своей ресурсной базы. Цель ресурсной теории применительно к стратегическому управлению заключается в том, чтобы объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ в терминах ресурсов фирм. Предназначение ресурсной теории заключается в выявлении связи между ресурсами и конкурентными преимуществами фирмы, определении списка и динамики факторов конкурентного успеха.

В 1980-х годах концептуальной основой стратегического управления рассматривалась теория стратегического позиционирования, развитая в научных трудах М. Портера [113]. Разработка стратегии тесным образом была связана с исследованием рынка и отраслевой структурой, ключевыми факторами конкурентоспособности рассматривались ресурсы фирм. Ресурсная трактовка фирмы впервые была изложена в трудах Б. Вернерфельта [131], ее главной идеей было утверждение, что все фирмы различны по обладанию ресурсами и данная неоднородность может быть достаточно устойчивой по причине обладания в каждой из фирм уникальных ресурсов и способностей как источников экономических рент и факторов конкурентоспособности.

Несмотря на революционность теории, ее интеллектуальные корни уходят в классические теории прибыли Д. Рикардо [56], конкуренции Й. Шумпетера [76],

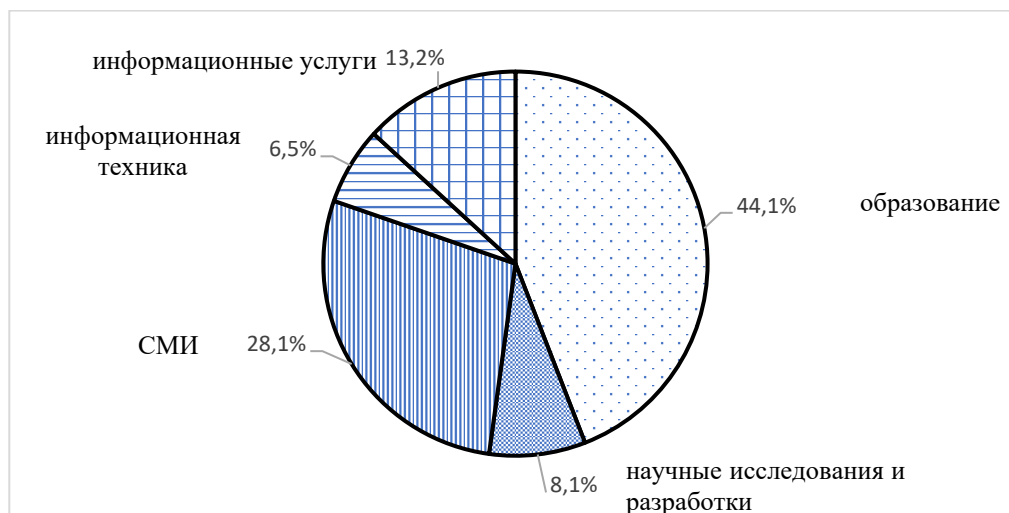
управления организациями Ф. Селзника [122], стратегии фирм А. Чандлера, К. Эндрюса [73]. Целая плеяда ученых, таких как: Д. Аакер [8], Р. Амит [81], А. Дирикс [87], Р. Грант [97], Л. Коста [87], К. Кул [87], С. Монтгомери [86], М. Петераф [110; 111], К. К. Прахалад [70], Р. Рамелт [118], Д. Тис [128], П. Шумахер [81], Г. Хамел [70], – посвятила свои работы развитию ресурсной теории.

Кроме того, важной теоретической основой исследования деятельности в области расширения границ знаний, повышения информированности и выравнивания уровня компетентности всех участников делового взаимодействия должна стать теория рынков с асимметричной информацией (Дж. Акерлоф [9], М. Спенс [124], Дж. Стиглиц [65]), а также понимание механизмов принятия решений в ситуации неопределенности [29]. Основными постулатами теории являются следующие: неопределенность характеризует любой вид деятельности; рынок не всегда способен распределять ресурсы наилучшим образом; преодоление рыночной неопределенности возможно через регулирование использования информации и применении механизма обратной селекции.

Действительно, нельзя отрицать асимметричность информации, поскольку степень информированности участников рынка различна, например: заемщики средств более информированы, чем кредиторы; члены совета директоров и топ-менеджмент больше осведомлены по сравнению с акционерами; производители больше знают о своем товаре, чем потребители; работодатели по сравнению с наемными работниками более информированы о деятельности компании и т.д. Из этого следует важный вывод: все участники деловых отношений должны вносить свою лепту в достижение информационной полноты взаимодействий.

Анализ научных подходов к исследованию категории «знания» будет неполным без обзора научных позиций о роли знаний в современном обществе. Первой следует назвать концепцию экономики знаний. Концепция экономики знаний предложена австро-американским экономистом Ф. Махлупом,

который в своем труде «Производство и распространение знаний в США» [42], изданном в 1958 году, дал оценку вклада сектора экономики знаний в 29% в ВВП США. Сектор экономики знаний Ф. Махлуп структурировал на пять групп по видам человеческой деятельности, представленных на рисунке 1.



Источник: составлено автором по материалам [42].

Рисунок 1 – Структура сектора экономики знаний по Ф. Махлупу

В основу концепции экономики знаний Ф. Махлупом положены две достаточно простые идеи: знанием является нечто, известное кому-то, а производством знаний – процесс, благодаря которому кто-то узнает нечто, ранее ему неизвестное, даже если оно было известно другим. Данное Ф. Махлупом первоначальное определение знаний, с достаточно широкой трактовкой, впоследствии им же претерпело модификацию.

В условиях ускоряющегося экономического роста, вызванного научными исследованиями и инновационной активностью стран, ростом масштабов и уровня образованности граждан, термин «экономика знаний» наполнился новым содержанием: он стал означать новый тип экономики, в котором знания играют решающую роль, а их производство становится источником экономического роста и конкурентоспособности [41].

Созвучной со взглядами Ф. Махлупа является концепция

постиндустриального общества, предложенная в 1973 году американским социологом Д. Беллом – главными структурными элементами концепции выступают информация и знания. Позиция Д. Белла [14] основывается на том, что базовой характеристикой постиндустриального общества является не трудовая теория стоимости, а теория стоимости, основанная на знании; систематизация знания становится фактором инноваций. Отличительной особенностью теории стоимости, основанной на знании, является сохранность знаний как у его покупателя, так и производителя.

Исследованию роли человека в постиндустриальном обществе посвящены научные труды и нашего соотечественника В. Иноземцева [27], в которых излагается проблема необратимости процессов, вызванных новой ролью внутренних характеристик личности человека в организации, содержании и получении результатов современного производства. Технологический прогресс, с точки зрения В. Иноземцева, рассматривается как доминирующий фактор развития производительных сил, он же лежит в основе социальной и региональной разделенности современного постиндустриального мира.

Достаточно созвучны с позицией В. Иноземцева идеи американского социолога Р. Инглхарта [25], рассматривающего в качестве одного из факторов социально-экономического развития – культуру. Справедливо отметить, что несмотря на важность культуры в развитии общества, связанной с реализацией культурно-нравственных норм, воспитанием и образованием, а также кажущуюся очевидность определения данного феномена, общепризнанного и согласованного толкования понятия «культура» не обнаружилось ни в науке, ни в практике управления. В связи с этим предлагается придерживаться определения, данного известным в области исследования культуры нидерландским ученым Г. Хофстеде: «Культура – это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или типа людей от других» [99, с.10].

Полностью разделяется позиция Р. Инглхарта, что культура в обществе

постмодерна становится движущей силой трансформации практически всех сфер жизни, а в области экономических отношений она, например, способствует сдвигу в трудовой мотивации (с максимизации получаемого дохода на интересную работу с когнитивным наполнением) и в отношениях собственников и наемного менеджмента (от авторитарности к большей коллегиальности и демократичности менеджмента). Данные тенденции определяются влиянием культуры на возрастающее отторжение иерархических моделей власти и признание ценностей автономии индивида и его самовыражения. В постмодернистском обществе происходящие изменения в сфере культуры повышают ее роль в становлении общества знаний с утверждением примата познавательных способностей людей, интеллектуальной независимости, ценности творчества, знаний, образования и научных исследований, которые, в свою очередь, выступают ключевыми факторами социально-экономического прогресса. В качестве подтверждения данных утверждений можно привести результаты исследования Р. Инглхарта [25], демонстрирующие связь социально-экономического развития и ценностей культуры: традиционных (семья, религия, социальный конформизм, почтение к власти) и секулярно-рациональных (достижение успеха, рациональное поведение, ориентация на личность). Так, для России отмечены наиболее выраженные ценности выживания и секулярно-рациональные ценности, в то время как по ценности самоактуализации лидирует Швеция, а по секулярно-рациональным первой является Япония.

Обращаясь к исследованиям российских ученых, в фокусе внимания которых является выявление роли театров в достижение экономического роста, следует назвать научные труды, базирующиеся, прежде всего, на Концепции совокупного дохода [58]. В серии научных публикаций [48; 59; 67] дается обоснование вклада театральных организаций в экономический рост – он может быть измерен оценкой влияния человеческого капитала (художественный персонал) нематериальных (репертуар) и материальных (театральные здания, залы и т.п.) активов на величину совокупного дохода

производителей театральных благ. В качестве инструмента оценки предлагается концепция композитных факторов (потенциалов), в число которых включается зрительский, творческий, экономический потенциалы.

Разделяя позицию когнитивной интерпретации общества, соглашаемся, что поскольку накопление знаний является непрерывным процессом в обществе знаний, модернизация в сфере культуры будет иметь необратимый характер. Особую ценность взаимосвязь культуры и социально-экономического развития приобретает в новой концепции – экономике знаний [18].

Достаточно интересен подход к пониманию экономики знаний канадского ученого Б. Годена [174], излагавшего в своих трудах «зонтичную» концепцию экономики знаний, интегрирующую в себе идеи и концепции в сфере науки и инноваций и соответствующие индикаторы. Следует признать, что данный подход достаточно сложно оценить с позиции научной строгости, но с прагматической точки зрения он достаточно перспективен, т.к. открывает широкое поле для научных дискуссий и привлечения внимания к новым тенденциям современности. Одной из них является стремительное развитие цифровых процессов.

Термин «цифровая экономика» в научный оборот введен в 1994 году канадским ученым Д. Тэпскоттом, изложившим в своем научном труде «Цифровая экономика: обещание и опасность в эпоху сетевого интеллекта» [127] концептуальные основы феномена. Годом позже, в 1995 году американский ученый Н. Негропonte в своем труде «Быть цифровым» [106] дал описание цифровой экономики в категориях информационной теории как «использование битов вместо атомов». Упрощение данного толкования приводит к определению цифровой экономики как экономики, основанной на цифровых технологиях.

Все вышеизложенные концептуальные подходы привели к появлению целого ряда внешне синонимичных понятий – «инновационная экономика», «креативная экономика», «цифровая экономика», «новая экономика», – но при

более глубоком анализе демонстрирующие некие нюансы своей семантики, которые нашли отражение в таблице 1.

Таблица 1 – Дефиниции «зонтичной» концепции экономики, основанной на знаниях

Термины	Определения
Инновационная экономика	тип экономики, основанной на потоке инноваций, на постоянном технологическом совершенствовании, на производстве и экспорте высокотехнологичной продукции с очень высокой добавленной стоимостью и самих технологий [26]
	экономика, основанная на существенном и массовом использовании научных знаний в производстве товаров и услуг [163]
Креативная экономика (креативные индустрии)	экономика идей, в которой самым ценным ресурсом и одновременно продуктом являются идеи [171]
	особый сектор экономики, основанный на интеллектуальной деятельности, в которой высокая роль отводится новым технологиям и открытиям в разных областях деятельности человека, для которой характерна высокая степень неопределённости среды и которая несмотря на имеющийся большой объем накопленных, испытывает острую потребность в генерации новых знаний [71]
Творческая экономика (творческие индустрии)	экономика, в которой определяющим фактором потребления товаров и услуг является доступ к творческим результатам интеллектуальной деятельности [50]
Цифровая экономика	система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий [139]
	глобальная сеть профессиональных взаимодействий в различных сферах, в том числе в области экономической деятельности и реализации коммерческих транзакций, осуществляемых с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
Новая экономика	экономическая инфраструктура, характеризующаяся главным образом преобладанием неосязаемых активов (услуг и технологий) и снижением роли осязаемых активов [44]
	экономика знаний, новых информационных технологий, новых бизнес-процессов, обеспечивающих лидерство и конкурентоспособность [47]

Источник: составлено автором по материалам [26; 44; 47; 50; 71; 139; 162; 170].

Контент-анализ дефиниций, представленных в таблице 1, показал, что их объединяющим началом служат знания, воплощенные в капитале знаний, интеллектуальном капитале, информационном капитале, культурном капитале. Под *капиталом знаний* понимается нематериальная ценность организации, происходящая из ее знаний, компетенций, отношений, методов

и технологий работы, инноваций [25; 43]. В отличие от *интеллектуального капитала*, который представлен знаниями, навыками и профессиональным опытом сотрудников организации, ее нематериальными активами – творениями искусства, литературы и науки, патентами, программными продуктами, базами данных и другим, – производительно используемыми для решения социально-экономических и технических задач, и, следовательно, подлежащими измерению, капитал знаний характеризуется неизмеримой ценностью и качественной оценкой [65]. От *информационного капитала*, трактуемого как ценностная для организации информация, закрепленная на материальных носителях и агрегированная в базах данных [40], капитал знаний является более широким понятием, включающим в себя кроме знаний отношенческие, процедурные и инновационные аспекты деятельности. С *культурным капиталом*, ассоциируемым со знаниями и образовательными квалификациями [21], а также дополняемый традициями, устойчивыми нормами поведения, ценностями [24], капитал знаний объединяет многое: знания, квалификация, опыт, навыки людей и неизмеримость.

В целях исследования считаем необходимым более подробно раскрыть концептуальные подходы к толкованию одного из элементов «зонтичной» концепции экономики знаний – креативных индустрий, нередко называемых индустриями когнитивными.

В научной литературе [171] креативные индустрии рассматривают и как новый тип социально-культурных практик с доминированием творческих и культурных компонентов; и как новый сегмент инновационной экономики, интегрирующий предприятия и предпринимателей, производимая продукция которых обладает потенциалом создания добавочной стоимости посредством производства и эксплуатации интеллектуальной собственности. Анализ документов, раскрывающих подходы к сущностной основе креативных индустрий, позволил выделить основные их структурные единицы, большинство из которых представляют сферу культуры – результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Креативные отрасли и их структура

Источник	Определение	Структурные единицы
Организация объединенных наций	Совокупность отраслей, функционирование которых основано на авторском праве	-
ЮНЕСКО	Институты, деятельность которых связана с производством, воспроизводством, продвижением, распределением или реализацией товаров/услуг	Культурные, художественные или связанные с сохранением природы институты
Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)	Культурное наследие	Культурные объекты; организации, способствующие реализации традиционных видов культурного самовыражения
	Искусство	Организации, направленные на реализацию исполнительских видов искусства и художественное творчество
	Медиа	Организации, осуществляющие издательскую деятельность и аудиовизуальное творчество
	Функциональные сферы	Организации, осуществляющие дизайн, оказывающие творческие услуги, новые медиа
Хокинс Дж.	Сектора экономики, производящие интеллектуальную собственность в виде торговых марок, авторских прав, патентов, оригинальных разработок	Ремесла, исполнительские искусства, издательское дело, производство программного обеспечения, телевидение и радио, реклама, музыка, кино, игры и видеоигры, игрушки, архитектура, мода, дизайн, искусство, НИОКР
«Центр идей» Гонконга	Отрасли экономики, производящие продукт на основе использования творческого потенциала и интеллектуальной собственности	Организации, производящие креативные продукты

Источник: составлено автором по материалам [72].

В силу многозначности и неопределенности дефиниций «креативности» выделяют два подхода к толкованию креативных индустрий. В узком смысле

креативные индустрии представляют такие области как визуальные и исполнительские искусства; ремесла и дизайн; кино, телевидение и медиа. В них задействованы представители творческих профессий – артисты, писатели, художники и другие. В широком смысле креативные индустрии можно понимать как отрасли экономики, развитие которых основано на творческом подходе к решению инновационных задач в управлении, бизнесе, промышленности, поскольку построение современных бизнес-стратегий без креативных решений, без опоры на нематериальные активы обречено на консервацию экономического развития и финансовую несостоятельность.

Дальнейшее оперирование понятием «творческие (креативные) индустрии» согласовано с его толкованием в Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломераций до 2030 года: «К творческим (креативным) индустриям относятся в том числе: индустрии, основанные на использовании историко-культурного наследия (народно-художественные промыслы и ремесла, музейная деятельность); индустрии, основанные на искусстве (театр, музыка, кино, анимация, живопись, деятельность галерей и др.); современные медиа и производство цифрового контента (кино-, виде-, аудио-, анимационное производство, обработка данных и разработка программного обеспечения, виртуальная и дополненная реальность, компьютерные и видеоигры, блоггерство, печатная индустрия, средства массовой информации, реклама и пр.); прикладные творческие (креативные) индустрии (архитектура, промышленный дизайн, индустрия моды, гастрономическая индустрия и т.п.)» [7, с. 2-3].

Вне зависимости от широты взглядов, базисными идеями креативной индустрии следует считать: доминирование производства идей над производством вещей; креативность и идеи выступают главными источниками инноваций; креативность и инновации являются неразрывными понятиями; креативность – ключевой фактор конкурентного успеха. Развитие креативных индустрий следует считать одним из ключевых факторов

социально-экономического развития агломераций, государств и всего мира на этапе новой постиндустриальной экономики.

Обобщение изложенных дефиниций позволяет выделить в качестве главных источников экономического роста: капитал знаний, интеллектуальный капитал, информационный капитал, культурный капитал, при неоспоримом приоритете знаний, владение которыми меняет ранее сложившиеся конкурентные позиции на глобальном рынке – лидерами становятся технологические компании, связанные с развитием знаний, информационной среды, интернет-сервисов, цифровой трансформацией бизнес-моделей.

Анализ вышеизложенных дефиниций, представленных в таблице 1, и реальной практики высокого интереса экономического сообщества к точкам сопряжения экономики и культуры [150] послужил стимулом к попытке сформулировать собственное видение новой категории «культурная экономика» как системы экономических, культурных и социальных отношений, результатом которых является производство культурного продукта (товаров и услуг), имеющего творческую и коммерческую ценность, инвестиционный интерес, востребованность для массового воспроизводства и широкого потребления. Исходя из данного определения, понятия «культурная экономика» и «культурная индустрия» предлагается синонимизировать.

Таким образом, проведенный анализ теоретических основ исследования управления знаниями позволил выявить сопряжение теорий и концепций – ресурсной теории, теорий управления и стратегического позиционирования, теории рынков с асимметричной информацией и теории конкуренции, концепций экономики знаний, постинформационного и постмодернистского общества, – где информация и знания представлены ключевыми стратегическими ресурсами, обеспечивающими экономический рост, конкурентный успех организаций и прогресс всего цивилизационного развития. В условиях цифровой экономики ценность знаний возрастает многократно для всех типов организаций, отраслей народного хозяйства и

общества в целом – это так же напрямую относится и к организациям сферы культуры, призванным решать задачи духовного и культурного развития человека с сохранностью гуманных ценностей в условиях техногенной трансформации. Знания для сферы культуры представляют такой же стратегический ресурс, как и для организаций иных отраслей, все чаще развивающих свою экономическую активность в культурной экономике, видя в ней большой потенциал своего экономического роста.

1.2 Сущностная характеристика знаний и их роль в развитии современной организации

Признавая важность знаний как ключевого фактора прогресса, в последнее время возрастает число и расширяется география теоретических исследований [36; 38; 46; 49; 52; 80], связанных с возрастанием роли знаний в развитии организаций, эффективность деятельности и конкурентоспособность которых находится в прямой зависимости от аккумуляции, синтеза и анализа информации, генерации и усвоения инноваций, обучения персонала. Вместе с тем, для сферы культуры таких исследований насчитываются единицы.

Все чаще знания трактуются как то, что организации приобретают, производят и продают. Это связано с тем, что организациям приходится решать комплекс сложных задач, требующих развивать и максимально эффективно использовать передовые знания – знания необходимы организациям разного масштаба, разной отраслевой принадлежности и формы собственности для:

оперативной оценки и быстрой адаптации организаций к неопределенности рыночной среды, непрогнозируемому изменению рыночного спроса [130];

генерации новых идей, создания инновационной продукции (товаров и услуг) в условиях жесткой мировой конкуренции [120];

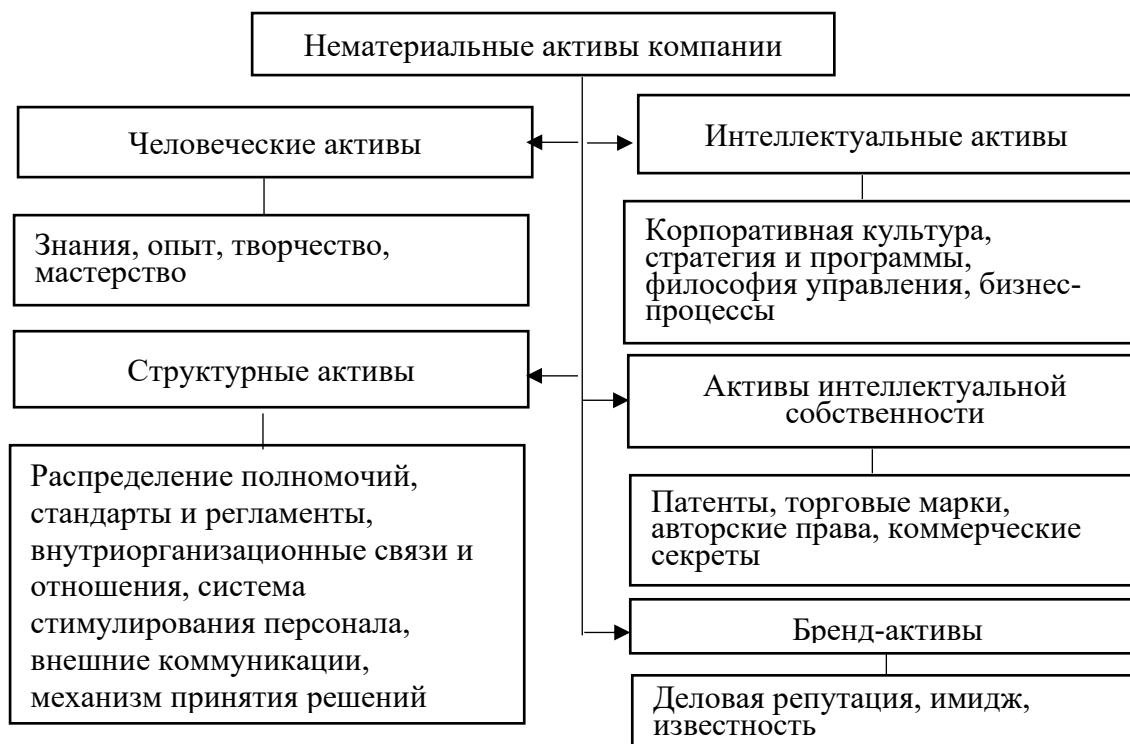
овладения современными информационно-коммуникационными технологиями ведения предпринимательской деятельности в условиях открывшихся новых сегментов рынка, повышения численности индивидуальных потребителей, усиливающих остроту конкурентной среды в сфере удовлетворению специфических потребностей клиентов [100].

Возрастание гуманистической ценности и экономического веса знаний в устойчивом развитии компании существенно повышают заинтересованность компаний в управлении знаниями – процессе, основанном на сознательном инвестировании в генерацию, сохранение и использование знаний как ключевого ресурса развития. Не случайно в научный оборот П. Друкером введено понятие «работник по знаниям», а знания толковались как «единственное устойчивое конкурентное преимущество» [93; 94].

Попытка оценить экономический вес знаний представляется достаточно затруднительной, поскольку нет точного инструментария определения денежного эквивалента стоимости знаний в организации [121]. Однако в этих целях можно определить стоимость нематериальных активов компании как разницу между рыночной стоимостью и стоимостью ее материальных активов. Обоснованием использования данного инструмента является признание того, что большая часть нематериальных активов, отраженных на рисунке 3, является одной из форм организационных знаний.

Согласно имеющимся данным [30], доля материальных активов в стоимости компании колеблется в пределах 6–30%, остальное приходится на долю нематериальных активов, структура которых представлена на рисунке 2.

Данный факт оправдывает то, что, например, производственные компании 50% инвестиций направляют на нематериальные сферы – НИОКР, обучение персонала, развитие профессиональных компетенций и другое [96].



Источник: составлено автором по материалам [66].

Рисунок 2 – Структура нематериальных активов компании

Кроме того, для определения вклада знаний в результативность деятельности компаний можно использовать методы оценки интеллектуального капитала, изложенные в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки интеллектуального капитала

Методы оценки	Сущность методов
Коэффициент Д. Тобина	Отношение рыночной стоимости объекта к стоимости замещения его реальных активов
Метод А. Пулика	Дает оценку эффективности использования в фирме трех видов ресурсов – добавленной стоимости физического, человеческого и структурного капиталов
Метод К. Свейби	Оценка интеллектуального капитала производится по введенным в матрицу системе индикаторов, характеризующих интеллектуальные активы организации
Модель Л. Эдвинсона «Skandia Navigator»	Построение картины создания стоимости нематериальных активов компании на основе интегративной оценки пяти аспектов – финансового, потребительского, процессного, обновления и развития, человеческого (интеллектуальный капитал)
Сбалансированная система показателей Д. Нортон и Р. Каплана	Оценка интеллектуального капитала производится по показателям, структурированным в четыре блока: клиентский (взаимоотношения компании с клиентами), внутренний (бизнес-процессы), финансы, обучение и развитие персонала

Источник: составлено автором по материалам [30; 54; 126].

Одним из распространенных методов является коэффициент Д. Тобина, рассчитываемый по формуле (1)

$$Q = \text{Рыночная стоимость объекта} / \text{Стоимость замещения объекта}, \quad (1)$$

Метод позволяет сравнить результаты, полученные до и после организации управления знаниями. Если коэффициент Тобина, рассчитанный после организации управления знаниями, выше аналогичного коэффициента до реализации данного процесса и это не связано с частичной ликвидацией материальных активов, то можно по формуле (2) определить влияние изменения величины интеллектуального капитала на результативность деятельности организации

$$K_{\text{изм}} = \Delta \text{ИК} / \Delta \text{Прибыли}, \quad (2)$$

где $\Delta \text{ИК}$ – разница между величиной (стоимостью) интеллектуального капитала до и после организации управления знаниями;

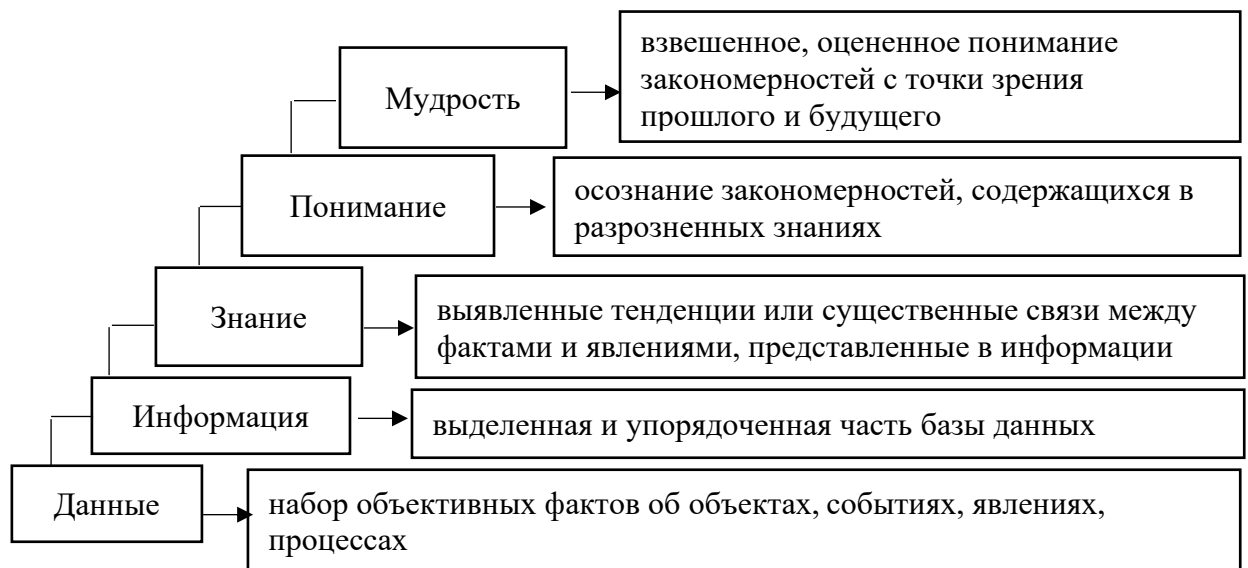
$\Delta \text{Прибыли}$ – разница между прибылью, получаемой до и после организации управления знаниями [54].

Справедливо отметить, что коэффициент Д. Тобина не лишен недостатков, например, не учитывается временной фактор, поскольку эффект от организации управления знаниями может проявиться в долгосрочной перспективе, а также не берется во внимание неуправляемое влияние «настроения» рынка. Но тем ни менее качественная оценка положительного или отрицательного влияния процесса управления знаниями на рыночную ценность организации вполне возможна.

В процессе управления знаниями решаются две основные задачи: к первой следует отнести достижение эффективности компании на основе применения знаний в достижении роста производительности труда посредством повышения быстродействия или минимизации затрат; ко второй – развитие инновационной деятельности на основе обмена знаниями,

продуцирования новых продуктов (товаров и услуг), запуска новых бизнес-моделей, генерации новых бизнес-процессов. Анализируя значимость указанных задач для развития компании и повышения ее стоимости, ученые отдают предпочтение второй, поскольку широкая доступность знаний в организации в конечном счете всегда приводит к инновациям, как за счет открытия нового знания, так и посредством создания новых комбинаций имеющихся идей [61]. Таким образом создаются интеллектуальные активы: патенты, авторские права, знания, профессиональные компетенции, торговые марки, клиентская база, сеть деловых партнеров, культура реализации инноваций, корпоративная память.

Организация работы со знаниями требует раскрытия их сущностной основы, характерных свойств и дифференциации. Прежде чем провести анализ семантики «знаний», будет весьма полезным обратиться к трудам Р. Акоффа [10; 11], в которых изложена иерархия результатов когнитивной деятельности, представленная на рисунке 3.



Источник: составлено автором по материалам [10].

Рисунок 3 – Иерархия: от данных – к мудрости

Проведение сравнительного анализа понятий «информация» и «знание» позволило выявить их принципиальные отличия и отразить их в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика информации и знаний

Информация	Признаки для сравнения	Знания
Доступность неограниченному числу людей, неотчуждаемость	Отчуждаемость ресурса	Доступность создателю знания, неотчуждаемость
Издержки на тиражирование информации на основе создания цифровых копий с первоначальной версии минимальны	Издержки по распространению	Затраты связаны с созданием новых знаний, которое требует усвоения возрастающего объема данных, растут
Доступность и демократичность информации, связанная с минимальными затратами	Доступность ресурса	Индивидуальный характер знания, соответствующий уровню интеллектуального развития личности
Нет	Когнитивная оценка	Сформированность мнения, позиции, убеждения, точки зрения, намерения
Нет	Активность	Действие, достижение конкретной цели
Среда для формирования знаний	Значение	Применение знаний в конкретной ситуации

Источник: составлено автором.

Несмотря на существующие различия, между информацией и знаниями существует очень прочная эволюционная связь, благодаря которой и происходит процесс продуцирования знаний, – она отражена на рисунке 4.



Источник: составлено автором по материалам [45].

Рисунок 4 - Процесс получения знаний

Используя энциклопедический подход к определению «знания», данный феномен будем понимать как форму существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека.

Следует признать, что в научном мире, начиная с Декартовой эпистемологии рациональности, существует множество попыток определить «знания». Не претендуя на всеобщий охват толкований анализируемого феномена, проведено обобщение дефиниций «знания», имеющих прикладной характер, которое нашло отражение в таблице 5.

Таблица 5 – Дефиниции «знания»

Автор	Определения
Большая Советская Энциклопедия, 1972 [16]	«Знание – это проверенный практикой результат познания действительности и верное ее отражение в сознании человека»
Oxford Advanced Learners Dictionary, 2013 [109]	«Знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта»
	«Знание – это информация в контексте»
The American Heritage Dictionary of the English Language, 2011 [129]	«Знание – это осведомленность, компетентность или понимание, достигнутое в результате опыта или обучения». «Знание – это сумма или набор того, что воспринято, обнаружено или выучено»
Applehans W., 1999 [82]	«Знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия», «Знание – это умение сотрудников компании решать стоящие перед ними проблемы»
Турчин В.Ф., 2000 [69]	«Знание – это наличие в мозге человека определенных моделей действительности. Увеличение знания, то есть возникновение новых моделей действительности в мозге – это процесс познания»
European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part 1 [172]	«Знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений»
Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З., 2005 [68]	«Знание – это сложная сеть понятий и многообразных отношений (оценки, мнения, причинно-следственные и пространственно-временные связи и зависимости) между ними, которая сознательно (логически) или бессознательно используется нейронной сетью головного мозга при необходимости выработки новых суждений или принятия разнообразных решений»

Источник: составлено автором по материалам [16; 68; 69; 82; 109; 129; 172].

Семантический анализ толкования «знаний» показывает, что основной смысл, вкладываемый учеными [38; 45; 46; 83; 167] в понимание сущности данного феномена, заключается в нескольких аспектах: объективность знания проверяется фактами; источником знаний является информация, а информации – данные; информация переводится в знание с помощью ее полезности в контексте конкретной ситуации; доминирующей в формировании знаний является образовательная компонента; неотделимость знаний от человека; знания являются некоей комбинацией осознанного и неосознанного в принятии решений и поведении индивида.

Знания обладают совокупностью характеристик и составляют основу интеллектуальных ресурсов организации, кардинальным образом отличающихся от ресурсов традиционных, – сравнительная характеристика представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Отличия традиционных и интеллектуальных ресурсов

Традиционные ресурсы	Признаки для сравнения	Интеллектуальные ресурсы
Материальные потоки и запасы	Природа	Нематериальные потоки и запасы
Уменьшаются	Изменение объемов в процессе использования	Увеличиваются
Частное	Принадлежность блага	Общественное
Истощаемые	Истощаемость	Не истощаемые
Тиражируемые, затраты велики	Способность к тиражированию и величина затрат	Тиражируемые, затраты незначительные
Убывающая	Предельная полезность	Возрастающая
Есть	Возможность товарного дефицита	Нет

Источник: составлено автором.

Придание знаниям статуса специфического ресурса объясняется следующей совокупностью их свойств:

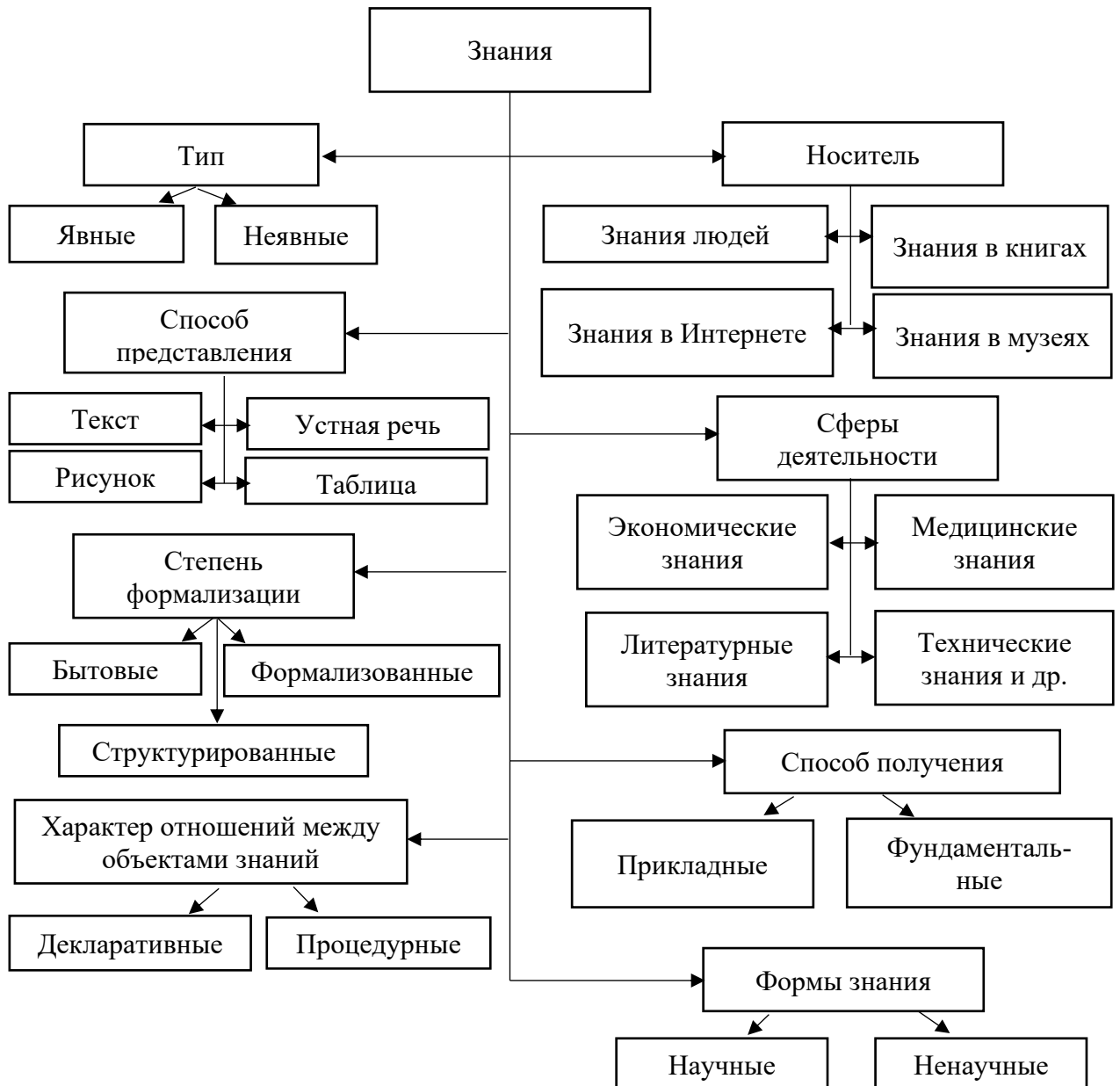
- всеобщее достояние знаний;
- возможность бесконечного и многократного пользования знаниями по

причине их не расходуемости;

- не переходящая полезность знаний;
- неисчерпаемость знаний;
- возможность многократной «продажи» знаний с сохранением авторства их владельца, исключение проблемы товарного дефицита;
- отсутствие зависимости «себестоимости» продуцирования знаний от частоты их «тиражирования» и количества пользователей;
- не ограниченность пространством;
- устаревание знаний, но без их исчезновения;
- обесценивание знаний в результате их консервации или замедления использования;
- ценность знаний связана с контекстом их применения в конкретной сфере и виде деятельности;
- прямая зависимость между объемом знаний и их стоимостью, качеством;
- устойчивая тенденция увеличения объема знаний;
- увеличение обладателей знаний при каждой их передаче;
- объем знаний, порождаемый в процессе экономической деятельности, больше потребляемого;
- непредсказуемость процесса воспроизводства новых знаний;
- быстрая скорость передачи знаний до потребителя в режиме реального времени;
- высокая стоимость затрат на получение знания и незначительная – на их воспроизводство;
- возрастающая доходность знания в процессе их тиражирования;
- уникальность знаний – возможность их представления, хранения, передачи, использования в унифицированном виде [64; 68].

Обращаясь к анализу существующих классификаций знания, следует отметить их многообразие. Критическая оценка позволила выделить и обобщить из существующих те, которые наиболее цельно отражают

основные классы знаний. Классификация знаний, построенная на группе принципов – по типу, носителю, способу представления, сферам деятельности, способу получения, степени формализации, характеру отношений между представляемыми в знании объектами – обобщена, систематизирована и представлена на рисунке 5.



Источник: составлено автором.
Рисунок 5 – Классификация знаний

Классификация знаний, основанная на другом принципе – предназначение знаний – представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Дифференциация знаний

Группы знаний	Обобщенный признак	Назначение
Знания, устанавливающие цель	знания «зачем»	знания, которые используются при постановке целей и определения ценностей, обеспечивают более широкое видение
Систематические знания	знания «что»	Знания, применяемые для глубокого анализа причин, синтеза новых методов и альтернатив
	знания «кто»	Знания, дающие представление о субъектах действия и оказания помощи
Прагматичные знания	знания «как»	Это фактические знания, которые используются на всех этапах процесса принятия решений, показывают, как следует действовать
	знания «когда»	Знания, дающие чувство времени
	знания «где»	Знания, дающие понимание, где следует действовать
Автоматические знания	знания «алгоритм»	Знания выполнения заданий без осознанного обоснования.

Источник: составлено автором по материалам [35].

В целях совершенствования процесса управления знаниями также важно учитывать ряд критериев, указанных в таблице 8, в числе которых: сопряжение, достижение баланса и интеграция человеческих, организационных и технологических компонентов знаний.

Таблица 8 – Компоненты знания

Компоненты	Содержание
1	2
Человеческие компоненты	Организационная культура – ценности, поведение, инициативность, уровень сплоченности или изолированности сотрудников – является мощным фактором создания или разрушения процесса управления знаниями [119]. Социальный капитал – человеческие взаимодействия и отношения, доверие – является составляющей общего капитала знаний организации; чем выше социальный капитал организации, тем ниже операционные затраты и более прочная основа для экономического роста [104].

Продолжение таблицы 8

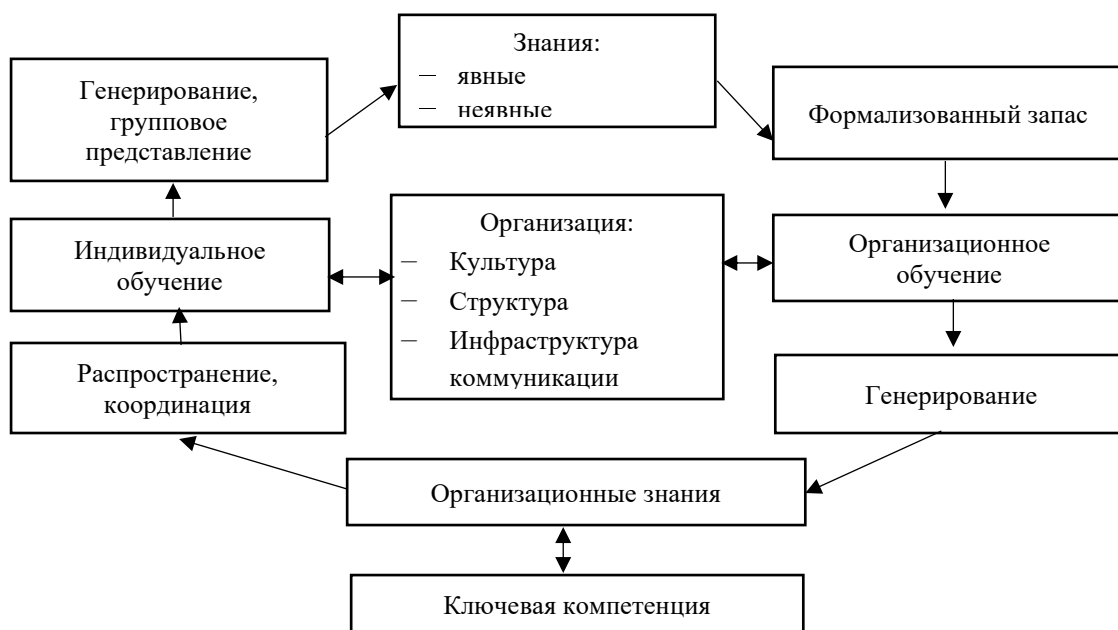
1	2
Технологические компоненты	Материальная – техническая – часть управления знаниями, которая изолированно без человеческого компонента не способна создать среду обмена знаниями и разрешить имеющиеся проблемы знания. К технологическим компонентам можно отнести информационные технологии, технологии принятия решений, технологии поиска и обработки информации, владение операционными процедурами [45].
Организационные компоненты	Организационные знания – принципы, факты, компетенции, правила, методы – обеспечивают деловую активность организации, определяют ее кадровый потенциал, формируют способности организации к изменениям, необходимым для адаптации, выживания и развития. Организационные знания аккумулируют в себе знания теоретические, практические, стратегические, производственные, коммерческие [123]

Источник: составлено автором по материалам [45; 104; 119; 123].

В этом аспекте необходимо брать во внимание и другие характеристики знания, имеющие гуманистическую природу: сложность, человечность, восприимчивость к контексту, способность усваивать новую информацию, организовывать информацию в систему.

Остановившись на анализе организационных знаний, следует отметить, что они образуют интеллект организации, который, в свою очередь, обеспечивает извлечение информации, построение умозаключений, генерацию новых знаний для повышения качества продукции и клиентоориентированности. Иными словами, знания лежат в основе всех управленческих и хозяйственных отношений, формирования предпочтений хозяйствующих субъектов и потребителей, осуществления ресурсного обмена, предоставления информации на рынки и прочее. Знания, обучение и ключевые компетенции организации представляют собой триаду неразрывных элементов современной организации, что наглядно отражено на рисунке 6. Совершенствование современных информационно-коммуникационных технологий значительно расширяет индивиду и организациям доступ к знаниям, делает отчетливой разницу между специалистом

и непрофессионалом, изменяет содержание отношений в диадах «организация-работник», «источник благ-получатель благ». В современной среде знания обладают динамичностью и исключают однонаправленность движения – их поток приобретает свойства непрерывного движения в быстро меняющейся сети взаимодействий создателей новой информации и ее получателей.



Источник: составлено автором по материалам [45].

Рисунок 6 – Взаимосвязь знаний, обучения и ключевых компетенций организации

В организациях все более востребованной становится парадигма «образования в течение всей жизни», в рамках которой провозглашается примат непрерывного образования. В связи с этим возникает потребность в распределении на протяжении всей жизни человека его образовательных ресурсов, а не их концентрация в формальных границах получения традиционного образования. Достаточно востребованной сегодня становится система непрерывного образования, использующая все современные формы освоения нового знания (он-лайн платформы открытого образования, дистанционное обучение).

Современный научно-технический прогресс показывает, что в

долгосрочной перспективе экономический рост может быть обеспечен за счет повсеместного использования информационно-коммуникационных технологий, стимулирования развития прорывных технологий, увеличения числа наукоемких производств, совершенствования механизмов интеграции сфер материального производства и сервиса, освоения современных методов управления, развития новых форм корпоративной организации. По нашему мнению, наиболее востребованной в современных условиях является форма самообучающейся организации, основными признаками которой являются: постоянное обучение и развитие персонала с использованием накопленных организационных знаний и сформированных корневых компетенций в целях гибкого, быстрого и эффективного реагирования на изменения; организация командной работы и свободного сотрудничества по всем вопросам обучения в процессе профессиональной деятельности; активный обмен знаниями и информацией. Основой данных процессов является использование знаний по методу «спирали знаний»: неявные знания выявляются и распространяются для того, чтобы были интегрированы в индивидуализированную базу знаний каждого сотрудника с вектором движения по спирали, каждый новый виток которой расширяет знания, необходимые для совершенствования процессов организации.

Таким образом, анализ существующих подходов к трактовке знаний, проведение сравнительного анализа базовых категорий исследования, в числе которых «знания», «информация», «интеллектуальные ресурсы», «компетенции», применение классификационного подхода к систематизации знаний, определение экономической роли знаний, обоснование неразрывности триады – знания, обучение, ключевые компетенции, – позволил сформулировать авторское толкование «знаний», которое будет применено к исследованию данного феномена в сфере культуры: *знания представляют собой сложную систему компетенций человека, сформированных в результате обучения, включая организационное, приобретения профессионального опыта и формирования новых моделей деятельности,*

соответствующих требованиям профессиональной культурной среды и актуальным задачам социально-экономического развития страны. В такой интерпретации знания могут быть измеримы, а следовательно, ими можно управлять.

1.3 Содержание функций и этапы управления знаниями

Важным элементом структурно-функционального анализа является выявление и обобщение функций, приписываемых процессу управления знаниями, а также характеристика его основных этапов.

В целях предотвращения или сокращения дефицита знаний организациям следует решать следующие задачи – осуществлять:

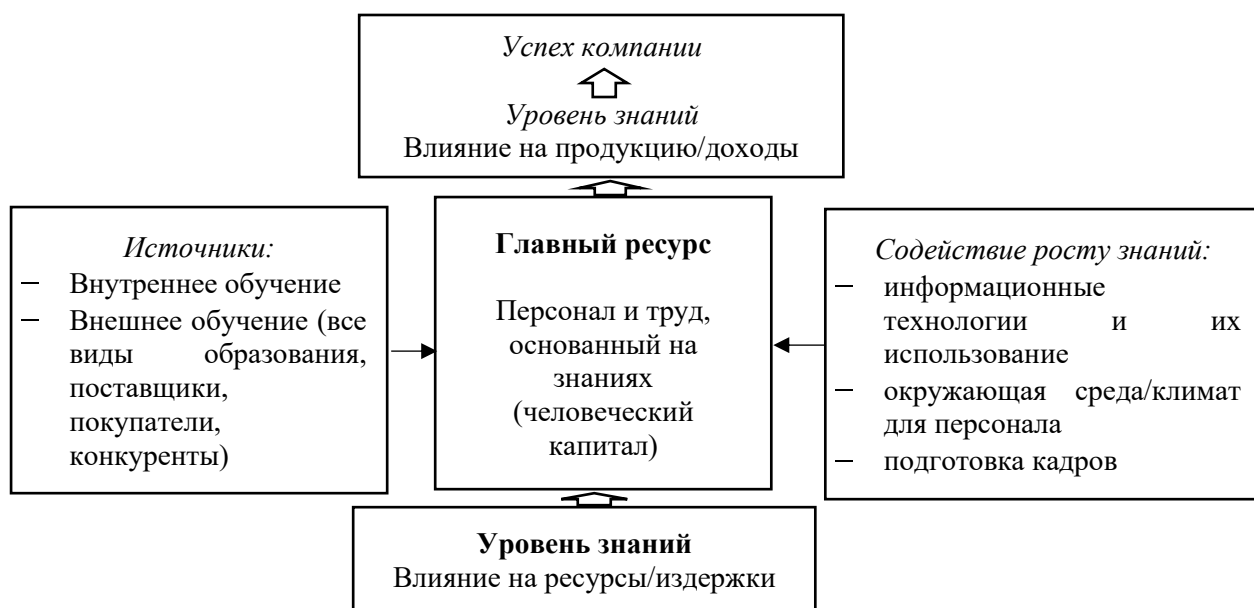
- приобретение знаний – использовать накопленные глобальным человечеством знания в стратегическом развитии организаций и решении текущих задач, а также генерировать новые знания, в том числе, в процессе выполнения НИОКР;

- усвоение знаний – создавать возможности для своего персонала проходить обучение с использованием всех возможных форм, начиная с формализованного обучения в образовательных организациях и заканчивая самообразованием;

- передачу знаний – осуществлять диффузию знаний с использованием информационно-коммуникационных технологий и обеспечивать доступ персонала к информационной базе организации и внешним источникам знаний, при этом строго соблюдая соответствующие нормативно-правовые акты [54].

Решение данных задач происходит в условиях набирающей скорость цифровизации всех сфер жизнедеятельности человека. Цифровая экономика, детерминирующая высокую скорость обновления знаний, делает весьма востребованной новую функцию управления знаниями – аккумуляцию интеллектуального капитала, формирование уникальных компетенций

организации, создание условий для внутриорганизационной транслокации знаний. Все названные элементы новой функции имеют знаниевую природу, тем самым доказывая приоритетную роль знаний в достижении высокой производительности труда, инновационной активности, конкурентных преимуществ – основных слагаемых экономического успеха, представленных на рисунке 7.



Источник: составлено автором по материалам [126].
Рисунок 7 – Направления трансформации знаний в успех

Одним из факторов успеха современной организации в условиях цифровизации общества становится формирование цифровой культуры [37]. На основе проведенного анализа аналоговой и цифровой культур, результаты которого отражены в таблице 9, сделан вывод о наличии принципиальных отличий – по стилю реагирования на изменение спроса потребителей, технологии процесса принятия управленческих решений, отношению к риску инноваций, способам организации и взаимодействия рабочих групп.

Справедливо утверждение, что компании, не способные осуществить переход к цифровой культуре от аналоговой, не смогут ощутить реальных преимуществ от цифровизации. Данное утверждение справедливо для организаций всех отраслей экономики – для сферы культуры оно также не

является чуждым, об этом излагается в главе 3.

Таблица 9 – Основные различия аналоговой и цифровой культур

Признаки	Аналоговая культура	Цифровая культура
Клиенты и потребительский спрос	Ориентация на продажи и предложение производителя. Проталкивание продуктов на рынок	Ориентация на ожидания, спрос и удовлетворенность потребителей в предложении продуктов.
Иерархия и внутри-организационные отношения	Жестко выстроенная иерархия, медленная скорость принятия решений.	Горизонтальная иерархия, высокая скорость принятия решений.
	Ориентация на процесс и решение поставленных задач, строгое закрепление обязанностей сотрудников	Ориентация на результаты и продукт, наделение сотрудников полномочиями
	Сохранение и реализация существующего порядка, принятие барьеров как неизбежности	Внедрение инноваций, постоянное совершенствование, поощрение инициативы и творчества, всеобщее стремление преодолеть барьеры
Организация работы	Глубокое понимание аналоговых клиентов, извлечение уроков из прошлого опыта	Глубокое понимание цифровых клиентов и следование новым трендам.
	Учитывается накопленный опыт и стабильность в работе	Учитывается потенциал, видение, любознательность, мотивация, гибкость и адаптивность
Развитие персонала	Ограничение формальным образованием	Стимулирование формального и неформального образования
	Профессиональное развитие	Профессиональное и личностное развитие
	Однородный состав команд и работа в департаментах	Смешанный состав команд и работа в интегрированных сообществах
	Работа ограничена решением поставленных задач и рамками барьеров	Тесное сотрудничество
	Развитие карьеры по установленным траекториям.	Быстрое, непредсказуемое развитие карьеры.

Источник: составлено автором.

Детализируя функцию управления знаниями, определим сферу ее охвата– это придание:

– дополнительной ценности информационным ресурсам

организации с использованием методов выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;

- потребительского характера знаниям – они должны представлять пользователю необходимую и доступную информацию;
- интерактивного обучающего характера рабочей среде, с возможностью обмена информацией и усвоения новых знаний.

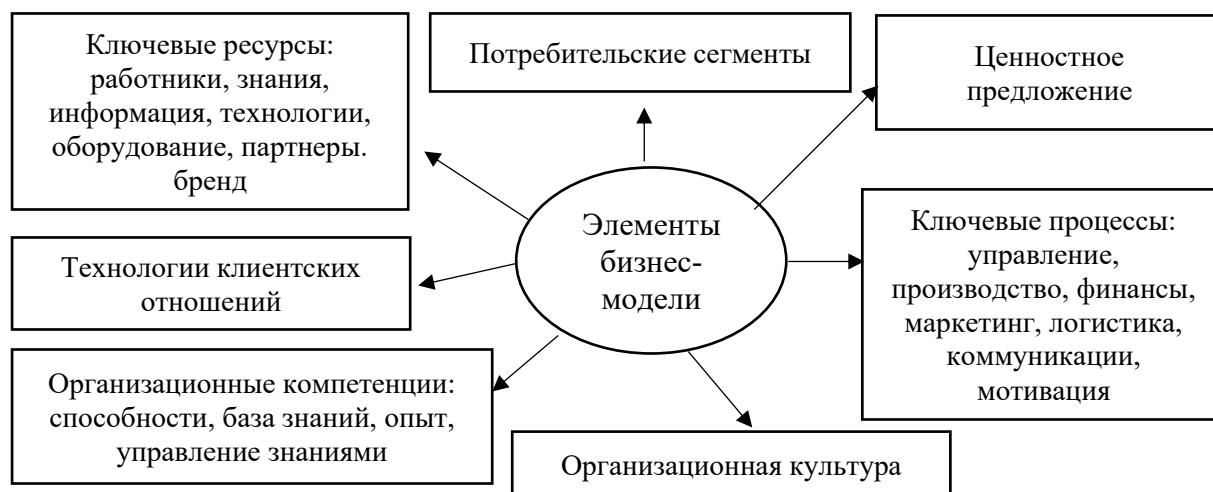
Реализация функции управления знаниями должна быть сопряжена с этапами прохождения организацией приобретения и освоения новых знаний [90]. Обобщение имеющихся в научной литературе подходов к структуризации данного процесса на этапы – с учетом целей, потребностей и технологий приобретения и использования знаний – позволило выявить следующую последовательность этапов [101].

Этап «Определить»: определение основных знаний, имеющих ключевое значение для компании, и проведение диагностики уровня компетенций персонала в каждой определенной области знаний. По результатам диагностики разрабатываются обучающие программы и учебно-методические системы обеспечения их реализации. Репозитарий знаний создается в соответствии с элементами бизнес-модели, развитие которой необходимо для модернизации бизнеса. Основываясь на подходе Мильнера Б.З. [44] к структуре репозитария знаний, предложен более широкий список «знаниевых» элементов бизнес-модели – он представлен на рисунке 8.

Этап «Собрать»: реализуются процессы по усвоению новых знаний, приобретению нового опыта, освоению новых методов и квалификации персонала – процессы, направленные на устранение дефицита знаний.

Этап «Выбрать»: проводится упорядочение потока знаний и оценка их полезности, а также структурирование базы знаний организации.

Этап «Хранить»: отбор и классификация знаний, и их внесение в корпоративную память как в хранилище новых знаний по развитию бизнес - модели.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Элементы бизнес-модели, учитывающиеся при разработке репозитария знаний

Этап «Распределить»: извлечение знаний из корпоративной памяти и обеспечение их доступности для использования.

Этап «Применить»: применение извлеченных из корпоративной памяти знаний в решении профессиональных задач, принятии решений, генерировании идей, организации обучения.

Этап «Создать»: выявление новых знаний на основе использования доступных средств, в том числе: наблюдения за поведением клиентов, установления обратной связи с потребителями и анализа поступившей информации, проведения факторного анализа, бенчмаркинга, анализа накопленного опыта по модернизации бизнес-процессов, критической оценки результатов проведенных исследований.

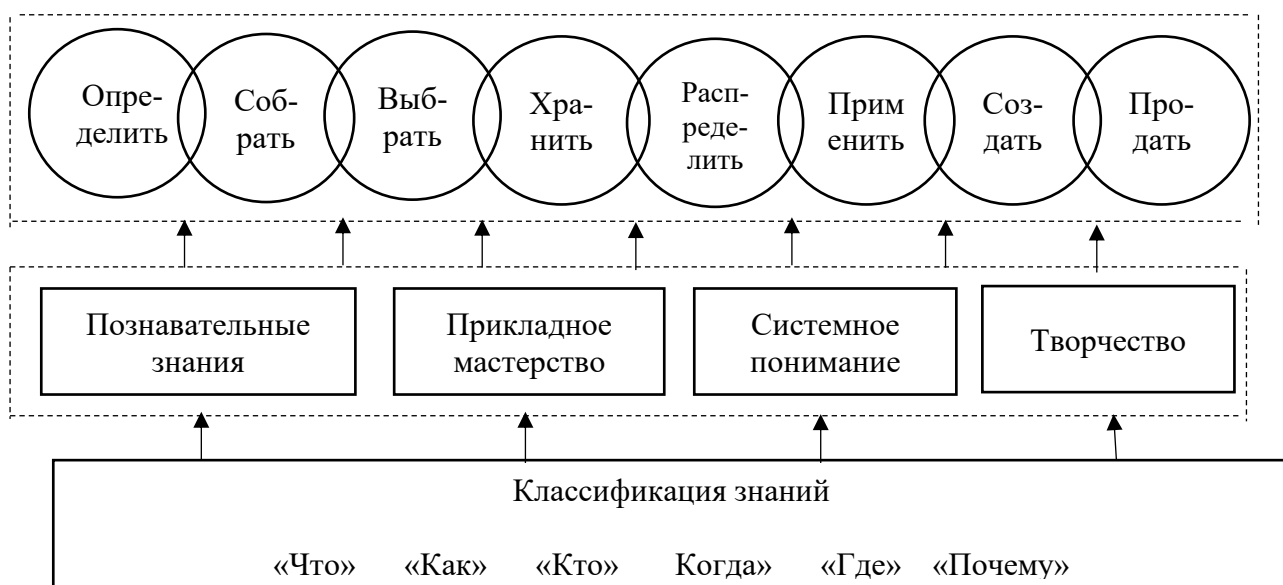
Этап «Продать»: создание на основе интеллектуального капитала новых продуктов и услуг, реализация которых может быть вне предприятия.

Последовательность рассмотренных этапов представлена на рисунке 9.

Протекание каждого из названных этапов становится возможным при условии достижения фазы зрелости предыдущего. Кроме того, при прохождении каждого этапа следует ориентироваться на высокие показатели качества, инновационной активности, самоуправляемости, эффективности, гибкости, адаптации, обучения, профессионализма и нацеленности на

потребителя.

Руководство организаций, в условиях обострения конкуренции и перехода с классической рыночной ориентации на ресурсную, вполне осознало значение знаний и роль процесса управления данным ресурсом. Вместе с тем, необходимо не просто осознавать, но и создавать соответствующие условия для продуцирования в организации нового знания и доступа к нему персонала. Следует уделить особое внимание на временной фактор, поскольку рождение нового знания требует определенного периода времени для обдумывания, понимания и усвоения знаний [91].



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Взаимосвязь этапов управления знаниями и формирования профессиональных знаний

Основными способами получения знаний [115] рассматриваются три основных: покупка знаний, аренда знаний, развитие знаний. При проведении анализа данных способов необходимо рассматривать не только позитивный результат, но и не обходить вниманием сопутствующие потенциальные проблемы.

Наиболее распространенными методами покупки знаний являются: наем сотрудников, носителей новых знаний; партнерство компании с другой дружественной организацией; импорт из другой организации определенной

функции для ее выполнения в компании. Данные методы обеспечивают компании доступ к новым знаниям и опыту, а также в процессе интеграции существующих и инкорпорированных знаний способно рождаться новое знание. Вместе с тем существует потенциальная угроза отторжения новых знаний, например, по причине их несоответствия сложившейся корпоративной культуре [119]. Данная причина может быть основной при организации сотрудничества с другими организациями – в рамках множества культур могут появляться конфликты и недопонимания, выстраиваться разные приоритеты в сфере знаний. Следовательно, руководство должно создать соответствующие условия для проникновения новых знаний в компанию, фокусировать свое внимание на решении проблем интегрирования нового знания в базу знаний компании, формировать навык межкультурной совместной деятельности.

Вторым способом получения знаний является их аренда, которая предусматривает внешнее привлечение знаний посредством, например, покупки консалтинговых услуг; получения помощи от потребителей и широкого круга деловых партнеров (поставщиков, клиентов, научных организаций, профессиональных объединений); привлечение на субконтрактной основе других компаний. Обоснованность аренды оправдана, если: знание требуется однократно; необходима экспертная оценка процесса управления знаниями; консультанты формируют рекомендации по управлению знаниями и имеют полномочия по влиянию на их реализацию. Позитивной стороной данного подхода к управлению знаниями является возможность разработать новые бизнес-модели или бизнес-процессы. В качестве рисков следует рассматривать субъективность экспертной оценки, низкий профессиональный уровень консультантов, сопротивление изменениям под влиянием внешнего вмешательства в культуру организации. Избежать данных рисков помогут тщательный отбор консультантов по критериям их профессионализма и рекомендаций делового сообщества, критическая оценка на совместимость консалтинговых решений с культурой

организации, просветительская работа в коллективе по поводу необходимости развития знаний организации и привлечение сотрудников к участию в этом процессе. При осуществлении данного способа управления знаниями могут использоваться разные группы инструментов: одни будут пригодны для управления явными знаниями – представлено на рисунке 10, другие – на рисунке 11 – неявными.



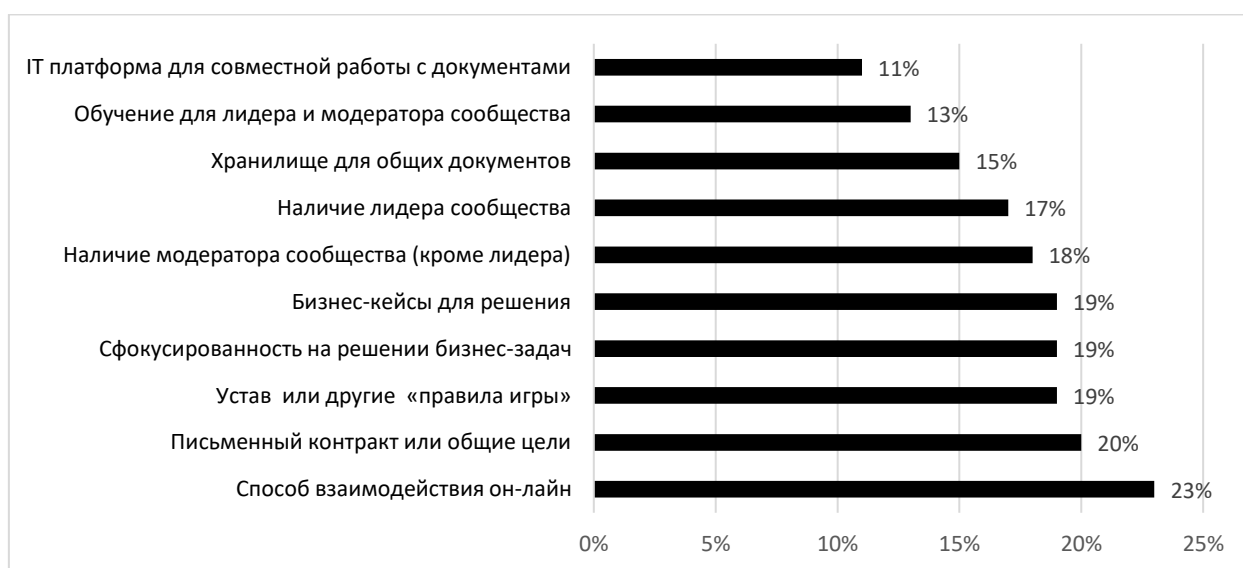
Источник: составлено автором по материалам [172].
Рисунок 10 – Инструменты управления явными знаниями



Источник: составлено автором по материалам [172].
Рисунок 11 – Инструменты управления неявными знаниями

При осуществлении третьего способа управления знаниями – развитие знаний – чаще используют направление сотрудников на внешние программы обучения; разработку собственных программ и проведение внутриорганизационного обучения; приглашение лекторов для проведения обучения сотрудников; внутриорганизационная диффузия существующих и приобретенных знаний. Результативность данного способа определяется соответствием новых знаний существующим потребностям или будущим перспективам компании, то есть в тех случаях, когда выражена долгосрочная необходимость расширения и обновления знаний.

В качестве иллюстрации третьего способа управления знаниями можно привести результаты исследования, выполненные в 2017 году руководителем компании Кноко в России Ником Милтоном [173]. Респондентам, участвующим в опросе, необходимо было: провести ранжирование эффективности своих сообществ по значимости их вклада в развитие компании и отметить в списке оцениваемых параметров имеющиеся в их компаниях сообщества. Комбинация ответов на данные вопросы легла в основу выводов, какой силой влияния обладают данные параметры на эффективность сообществ, что отражено на рисунке 12.



Источник: составлено автором по материалам [173].
Рисунок 12 – Факторы успешного развития сообщества

Результаты, показанные на рисунке 12, можно интерпретировать следующим образом – факторами успеха для деятельности сообщества являются: наличие и принятие общей цели, лежащей в основе управления, наличие лидера и модератора сообщества.

При исследовании функции управления знаниями важно обратить внимание на построение процессов кодификации. Особенно важен учет данных процессов в компаниях с большим числом сотрудников, которые не могут быть компетентными во всех знаниях, обладателями которых являются отдельные группы или личности. В данном случае требуется привести локальные знания в формализованную систему – кодифицировать знания, чтобы они стали понятными и доступными всем заинтересованным сотрудникам. Кодификации могут быть подвержены все знания, вне зависимости от их субъектности, профессиональной сферы, степени сложности [40]. Вместе с тем, следует признать, что в большей части российских компаний не признается, что знания являют собой сложную, гибкую и богатую по содержанию структуру, несущие в себе огромный потенциал организационно-экономического развития и по этой причине их следует анализировать и выявлять те, знания, которые должны быть кодифицированы и доступны всем в организации.

Таким образом, проведение структурно-функционального анализа процесса управления знаниями, установления взаимосвязи этапов управления знаниями и формирования профессиональных знаний и компетенций позволило сформулировать собственное определение управления знаниями, под которым предлагается понимать процесс управления компетенциями человека как выражением явных и неявных знаний, подлежащих измерению, а, следовательно, способных выступать в качестве объекта управления. Процесс управления знаниями должен обладать непрерывностью, адекватностью современным условиям среды на микро-, мезо- и макроуровне, состоять из генерирования, обмена, трансформации и постоянного приращения знаний отдельными индивидами, объединениями

и организациями, использовать все доступные инструменты и способы производства знаний в условиях цифровой экономики. Подчеркиваем, что несмотря на всеобщий характер процесса управления знаниями в организациях разной отраслевой принадлежности он наделяется специфическими особенностями, что требует в исследовании отдельного внимания.

1.4 Обзор основных моделей управления знаниями и их особенности в сфере культуры

Существенный вклад в разработку моделей управления знаниями внесен целым рядом ученых (Nonaka, 1994; Davenport, Prusak, 2000; Despres, Chauvel, 2000; Conrad, 2000; Fowler, 2000; Alavi, Leidner, 2001; Grover, Davenport, 2001; Handzic, 2001; Holsapple, Joshi, 2004; Newman, Nissen, 2002), которые представляют различные научные школы и, следовательно, дают описание этого процесса через призму своих научных взглядов. Все разнообразие моделей управления знаниями, по предложению Н. Прата [114], можно классифицировать на основании четырех критериев:

- модель дает описание сущности явлений управления знаниями или предлагает методологию их реализации, то есть является описательной или предписывающей;

- модель охватывает весь процесс управления знаниями или сосредотачивается на конкретной теме, то есть является общей или тематической;

- модель, как правило, общая, отражает глобальный взгляд на концепции управления знаниями или ориентируется на детали проблемы, то есть является абстрактной или детализированной;

- модель дает описание смысловой основы концепций управления знаниями и их взаимосвязей или с помощью дедуктивного метода – лишь отдельных тем управления знаниями, дифференцирующихся в свою очередь

на отдельные подтемы, то есть является семантической или аналитической.

Проведем анализ наиболее распространенных моделей управления знаниями.

Одной из первых следует считать «спиральную модель создания знаний», которая предложена И. Нонакой и Х. Такеучи [108].

Данная модель рассматривает основные способы преобразования знаний – их четыре. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Первый способ – преобразование неявного знания в неявное – заключается в передаче неявного знания в невербальной форме в процессе взаимодействия людей. На этом основано освоение, например, инструментальных компетенций, когда в процессе демонстрации наставника некоторых алгоритмов действия ученик наблюдает и в последующем воспроизводит алгоритмы в практической деятельности. Опыт в это случае является ключом к получению неявных знаний, а процесс создания неявных знаний на основе совместного опыта получил название социализации. Такая форма передачи знаний сохраняет знание неявным и консолидирует его в памяти людей, имеющих к нему отношение.

Второй способ трансформации знаний – преобразование явного знания в явное – основан на социальных процессах, объединяющих различные элементы явных знаний, носителями которых являются отдельные индивиды. Люди с использованием доступных коммуникационных средств осуществляют обмен знаниями и их комбинаторику: сортировка, добавление и реконфигурация явных знаний может стать основой рождения новых знаний. Составление обзорного отчета, аналитического доклада, создание научного труда – это примеры преобразования явного знания в явное.

Третий способ трансформации знаний – преобразование неявного знания в явное – имеет название экстернализации. Данный способ является одним из основных процессов создания знаний, принимаемых формы гипотез, метафор, теорий, аксиом, концепций, моделей. Формализованным результатом экстернализации могут стать текстовые или графически представленные

формы, закрепляющие реально существующее знание или сети понятий, которые могут использоваться для генерирования новых знаний [89].

Четвертый способ трансформации знаний – преобразование явного знания в неявное – носит название интернализации. Результатом интернализации является преобразование или интеграция знаний, общего и/или индивидуального опыта в личностные ментальные модели. По предположению И. Нонаки, названные способы преобразования знаний могут независимо друг от друга привести к генерации новых знаний, но, как правило, рождение организационных знаний является результатом динамического взаимодействия всех четырех способов.

В отличие от процесса индивидуального создания знаний, обязательным условием создания организационного знания является объединение в непрерывном цикле всех четырех способов преобразования знаний с помощью определенных переходов, запускаемых различными триггерами, показанных на рисунке 13.



Источник: составлено автором по материалам [53].

Рисунок 13 – Процесс создания организационного знания

Например, иницирующим процессом социализации является построение команды или создание поля взаимодействия, которые будут

являться триггерами для обмена идеями и опытом между участниками деятельности. Триггером экстернализации является последовательная серия диалогов, в которых участники взаимодействия формулируют свои идеи и таким образом выявляют скрытые неявные знания. Высказанные идеи и сформированные в команде понятия могут быть интегрированы с явными знаниями и известными данными с целью нахождения новых или улучшения имеющихся вариантов решений – процесс комбинации является следствием действия триггера «связи явных знаний».

Данный процесс охватывает не только членов команды, но и иные подразделения организации, а также ее задокументированные существующие знания. Дальнейшее развитие знаний осуществляется посредством их практической апробации до момента их проявления в конкретной форме. В результате обмена явными знаниями участниками поля взаимодействия происходит постепенная трансформация явного знания в неявное. Следовательно, неявное знание – это результат динамической связи четырех способов преобразования знаний [108].

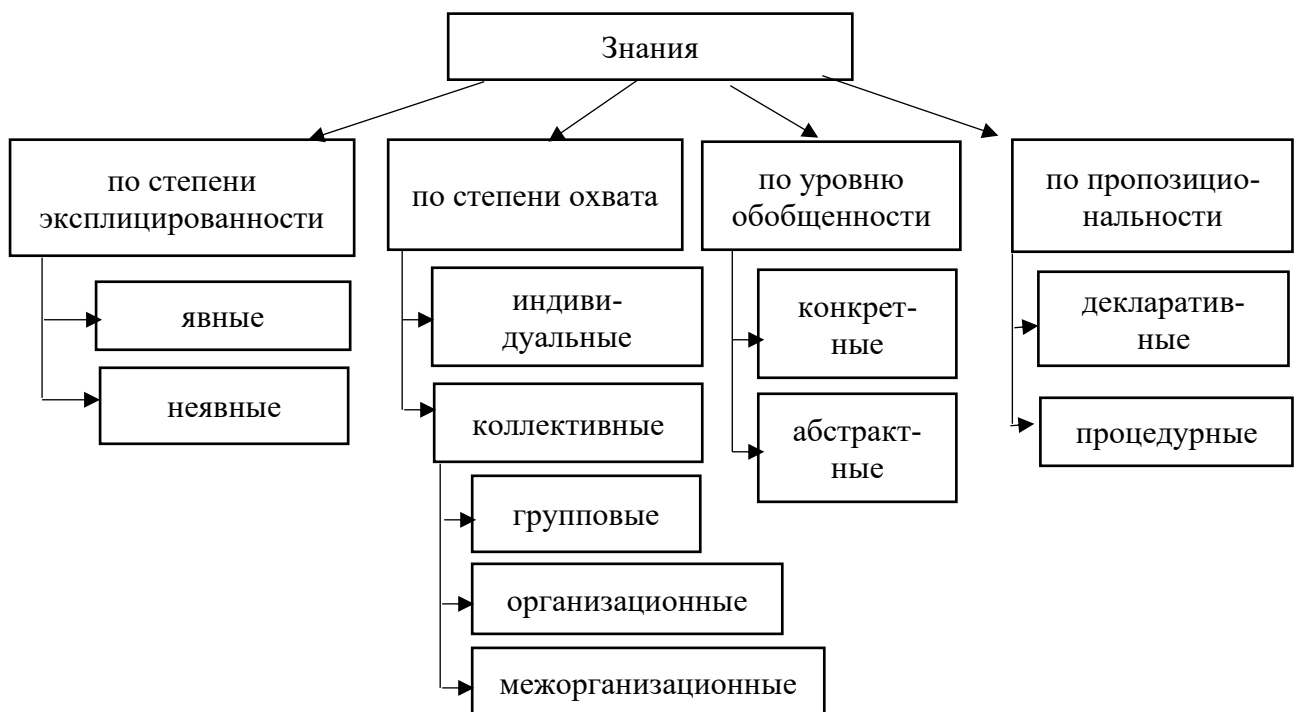
Важно заметить, что знания и опыт должны проходить через все выше названные процессы конверсии, не прерываясь ни на одном из них – знания становятся ценным активом для человека, команды, организации, профессионального сообщества исключительно тогда, когда они интернализируются в базы неявных знаний каждого индивида в форме общих умственных моделей или технических ноухау. Для получения такого результата – создания организационных знаний – требуется постоянство протекания процесса конверсии: неявное знание каждого индивида должно быть акцептировано другими членами организации (социализировано), что запускает новый виток спирали создания знаний.

Таким образом, в рамках анализируемой модели создание знания представляется в виде последовательного непрерывного процесса, протекающего по спирали, который состоит из обмена и трансформации знаний отдельными индивидами, объединениями и организациями.

Наибольшую сложность в этом процессе имеют два этапа, сопровождающиеся изменением знания – экстернализация и интернализация: на первом из них происходит преобразование неявного знания в явное, на втором – явного в неявное. По этой причине на данных этапах требуется от каждого участника поля взаимодействий высокая степень включенности, переосмысление себя и своей роли в группе и организации, наличие собственных убеждений, системы ценностей [89].

Второй моделью, подлежащей анализу, является иерархическая модель управления знаниями, автором которой является Н. Прат [114]. Данная модель включает три основных компонента, организованных иерархически: типы знаний, процессы управления знаниями, контекст управления знаниями.

Первый компонент – типы знаний – включает знания, которые могут быть классифицированы по четырем основаниям, представленным на рисунке 14.



Источник: составлено автором по материалам [114].

Рисунок 14 – Типология знания по Н. Прату

Анализ второй компоненты модели процессов управления знаниями

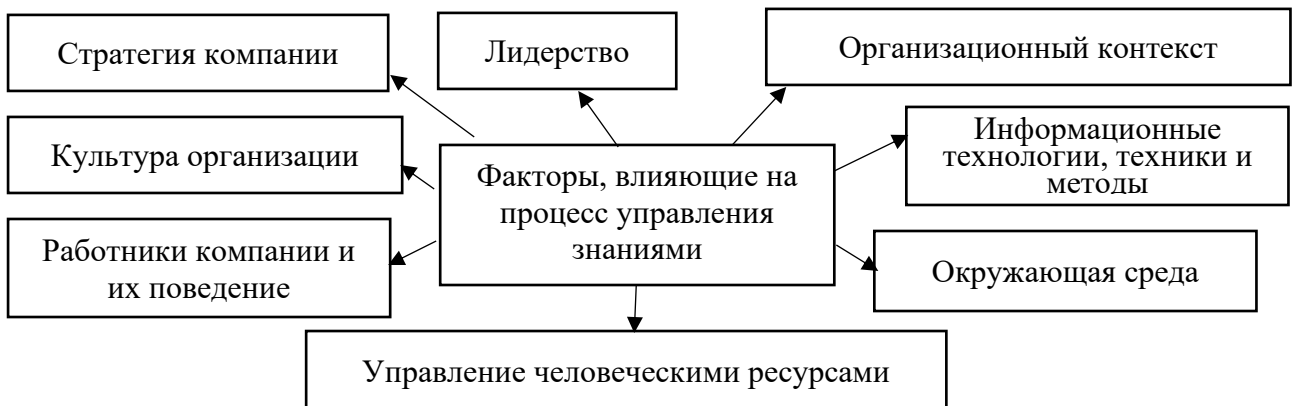
приводит к пониманию специфичности предлагаемого подхода: в отличие от других моделей управления знаниями, в центре внимания которых являются базовые процессы управления знаниями (создание, хранение, передача, использование знаний), основывающихся на предположении об одноуровневости реализации всех процессов, Н. Пратом проведено разграничение операционного уровня, включающего основные процессы, стратегического или тактического уровня, включающего планирование, моделирование и контроль.

Основными типами процессов управления знаниями [114] признаны восемь:

- приобретение знаний – деятельность, расширяющая глобальную базу потенциально полезных для организации знаний;
- хранение знаний – процесс сохранения знаний в памяти индивидов или в коллективной памяти; для облегчения доступа в будущем знания индексируются;
- передача знаний – процесс обмена знаниями между индивидами, группами и организациями;
- использование знаний – деятельность по применению знаний в бизнес-процессах организации;
- идентификация, картирование и моделирование знаний – процессы выявления, определения местоположения и структурирования знаний, которые требуются для достижения целей конкретной деятельности;
- оценка знаний – процесс установления значимости: знаний; управления знаниями; проектов по управлению знаниями и полученных результатов;
- обновление знаний – процесс актуализации знаний;
- защита знаний – деятельность, направленная на охрану авторства (патенты, товарные знаки и другое) и базы знаний организации.

Структура третьего компонента модели – контекста управления знаниями – представлена совокупностью восьми факторов, отраженных на

рисунке 15, которые способны положительно или отрицательно влиять на организацию процесса управления знаниями.



Источник: составлено автором по материалам [114].

Рисунок 15 – Структура контекста управления знаниями по Н. Прату

По оценке Н. Прата, предложенная модель открывает перед учеными и практиками широкие возможности ее применения в области исследования управления знаниями с разной степенью их детализации, проведения количественных измерений факторов, влияющих на процесс управления знаниями.

В определенной степени с моделью Н. Прата созвучна другая модель – модель управления знаниями, предложенная К.М. Вигом [132], в основу которой положен принцип иерархичности и типизации знаний. В данной модели дана структуризация знаний по уровню их интернализации, представленных в таблице 10, и по основным формам.

Таблица 10 – Уровни интернализации знаний

Уровни	Тип	Характеристика
1	2	3
1	Новичок	Не осознает или не в полной мере осознает знание, не знает способы его использования
2	Начинающий	Знает о существовании знания и его источниках, но не способен самостоятельно и осознанно получать и использовать знания
3	Компетентный	Владеет знанием, использует знания, работает с внешними источниками знаний, включая помощь людей

Продолжение таблицы 10

1	2	3
4	Эксперт	Владеет знанием, хранит его в памяти, осознает перспективу его использования, самостоятельно рассуждает о нем без помощи извне
5	Мастер	Полное усвоение знаний, объективная оценка их ценности, способность прогнозировать результат использования знаний

Источник: составлено автором по материалам [89].

Основными формами знания в понимании К.М. Вига являются:

1) общественные знания – это знания общедоступные, явные и формальные (издания статей, книг, научной литературы, отчетов компаний);

2) общие экспертные знания – это знания, которые применяются специалистами в узко профессиональных сферах, с использованием специфической терминологии, могут быть доступны и понятны в соответствующих профессиональных сообществах; знания не имеют четко выраженного явного характера;

3) личные знания – это знания, которые, с одной стороны, наименее доступны для внешнего пользования, а с другой – наиболее полные по своей форме.

В дополнение к названным трем основным формам знаний, К.М. Виг предлагает рассматривать еще четыре дополнительных типа – знания:

1) фактические – отражают данные наблюдаемого и проверяемого контента (измерений, показаний, сравнений), а также причинно-следственные связи;

2) концептуальные – включают концепции, научные позиции, точки зрения, системы знаний;

3) экспериментальные – раскрывают суждения, гипотезы, предвосхищаемые результаты специалистов, исследователей;

4) методологические – отражают методы принятия решений, подходы к реализации процессов и стратегий, использование инструментария исследований и другое.

Разные комбинации основных и дополнительных типов знаний формируют матрицу управления знаниями – основу рассматриваемой модели.

Четвертой анализируемой моделью является «Цикл управления знаниями» – модель, объясняющая, как в организациях используется знание. При этом деятельность ориентированных на знания организаций представляется в виде циклического четырехкомпонентного процесса: обзора, концептуализации, принятия решения, действия [134]. Детализируя основные компоненты модели, приходим к пониманию более сложной структуры деятельности:

- обзор направлен на отслеживание и оценивание организацией своей эффективности: осуществляется сопоставление прошлых ситуаций с новыми и дается оценка соответствия результатов планирования исходным целям и задачам;

- концептуализация предназначена для осуществления в организации выбора ресурса знаний и проведения анализа его преимуществ и недостатков;

- рефлексия необходима для выявления недостатков базы знаний организации, анализа видов и определения степени рисков их внедрения; результаты рефлексии должны лечь в основу планирования развития управления знаниями и принятия соответствующих управленческих решений;

- действие, как логическое следствие этапа рефлексии, означает реализацию разработанных планов посредством применения операций – разработки, распространения, консолидации, сочетания – к активам знаний организации;

- создание информационных ресурсов обучения – разработка учебных программ и инструментов их реализации;

- распространение – предоставление разработанных информационных ресурсов его потребителям, в соответствии с назначением, с использованием технических систем и средств;

- консолидация – система превентивных мер утечки из организации активов знаний;

– комбинация – новое сочетание и повторное использование знаний и их комбинаций в целях достижения синергетического эффекта.

Многократное повторение цикла знаний приводит к совершенствованию базы знаний, следствием чего является повышение эффективности деятельности организации и рост ее конкурентоспособности.

Пятой анализируемой моделью является предложенная Б. Ньюманом модель потока знаний [107]. Данная модель отражает структуру потока знаний и рассматривается в качестве концептуальной основы для понимания сущности ее основных элементов, участвующих в процессе создания и транслокации знаний. Исходя из авторской трактовки, Б. Ньюман выделил четыре ключевых элемента модели – потоки знаний, агентов, артефакты знаний и их трансформации.

Потоки знаний представляют собой «последовательности преобразований, выполняемых агентами относительно артефактов знаний в поддержку конкретных действий или решений». Преобразования касаются создания знаний, сохранения, передачи и использования потоков знаний.

Агентами названы активные компоненты потоков знаний – объекты или выполняемые индивидами, организациями или обществом роли. В зависимости от роли выделяются следующие типы агентов:

- индивидуальные: отдельные индивиды, трансформирующие знания и занимающие центральное место в потоке знаний;
- автоматизированные: технические конструкции – процессоры, способные фиксировать, сохранять, передавать артефакты знаний или их трансформировать с высокой скоростью (персональные компьютеры и другое);
- коллективные: индивидуальные и автоматизированные агенты, объединенные в единую систему.

Артефактами знаний являются созданные в результате человеческой деятельности, например документы, воспоминания, представления, ценности, нормы, которые агенты используют в работе со знаниями [107]. По своей

природе артефакты могут быть классифицированы на два вида знаний: познавательные как результат активной деятельности людей по восприятию, осознанию и пониманию объектов физической и метафизической реальности и физические, приобретающие вид символических и технически (аудио-, видео-, IT и другое) зафиксированных представлений.

Трансформация артефактов знаний охватывает процессы создания, сохранения, передачи, использования.

Шестой анализируемой моделью является модель знаний социального капитала, которая отражает связь социального капитала и развития знаний организации [105].

В данной модели социальный капитал трактуется как совокупность наличных и потенциальных ресурсов, задействованных, полученных и доступных в сети отношений, объединяющих отдельных индивидов или социальные группы. Данное толкование позволяет рассматривать социальный капитал в двух аспектах – как сеть, и как активы, способные быть мобилизованными через данную сеть отношений. Выделяют три измерения социального капитала:

- структурное измерение происходит из «свойств социальной системы и сети отношений в целом» и включает три элемента: организационную структуру, соответствующую определенной цели, и которая является источником необходимых ресурсов; сетевые связи или социальные отношения, дающие преимущества информационного обеспечения и обмена; конфигурацию сети – структуру сетевых связей, которые определяют диапазон и стоимость доступа к информации;

- познавательный аспект объединяет ресурсы, которые несут представления, интерпретации и системы значений (общий язык и коды, онтологии, нарративы) – все то, что необходимо для продуцирования, хранения и обмена знаниями в сети отношений;

- реляционный размер характеризует типы личных отношений, развивающихся во взаимодействии (ценности, доверие, нормы).

Кроме выявления роли социального капитала в развитии знаний, данная модель включает условия, необходимые для комбинирования и создания интеллектуального капитала, – их четыре: доступность участников процесса комбинирования и обмена интеллектуальным капиталом, способность предвосхищать образ создаваемого нового продукта и мотивация участия в этом процессе, способность комбинировать идеи. Названные условия имеют прямую взаимосвязь с элементами социального капитала: структурное измерение социального капитала обеспечивает доступность участников процесса комбинирования и обмена интеллектуальным капиталом, а также определяет предвосхищение прообраза нового продукта; познавательный аспект способствует доступу к участникам процесса, предвидению нового продукта и к комбинированию; реляционный размер, в дополнение к доступности участников и предвидению, поддерживает мотивацию [90].

Анализируя особенности управления знаниями в организациях сферы культуры, заявляем, что они детерминированы неопределенностью семантических категорий понятия «культура», «сфера культуры», подробный анализ которых будет проведен в главе 2, а также многогранностью и неоднородностью – качествами, которые являются следствием интегрирования и сохранения в культуре целой совокупности разных по своей природе направлений (от фольклора до искусства), процессов (образовательных, профессиональных, досуговых и т.д.), форм (выставки, спектакли, музеи и т.д.), практик (реальных и виртуальных) и даже отраслей (правовая, экономическая, социальная и т.д.) [145], каждая из которых имеет уникальную знаниевую основу. Знаниевая основа решаемых задач в организациях сферы культуры представлена в приложении А. Заметим, что модели управления знаниями, основанные на процессном подходе (спиральная модель создания знаний, цикл управления знаниями), составляют знаниевую основу решения задач во всех организациях сферы культуры, так как они представляют собой логический процесс смены этапов управления знаниями.

Объединяющим началом знаниевой основы всех организаций сферы культуры является специфичность знаний, которая определяется, прежде всего, их духовно-нравственной направленностью. Основываясь на определении знаний, данном в параграфе 1.2, ключевыми знаниями организаций сферы культуры предлагается рассматривать знания и умения:

- сохранения и приращения культурного наследия, его использования в процессе создания культурных продуктов, направленных на удовлетворение духовных потребностей населения;
- создавать и обогащать культурные ценности, активно участвовать в развитии народного художественного творчества;
- проведения культурно-просветительской деятельности;
- создавать культурную среду, обеспечивающую сохранение свободы творчества деятелей культуры и удовлетворение новых потребностей населения в содержании и способах доставки культурного продукта;
- стимулировать инновационные процессы, в том числе с использованием цифровых технологий, создавать и развивать цифровую культуру организаций;
- разработки социально-культурных проектов и программ.

Будет весьма рациональным, если все знания в организациях сферы культуры будут агрегированы в систему управления знаниями, под которой следует понимать упорядоченную совокупность знаний и информационных активов организации, которая позволит аккумулировать, хранить, передавать и использовать накопленный организацией опыт решения профессиональных задач. Подчеркиваем, что процесс развития системы управления знаниями в сфере культуры не ограничивается исключительно сотрудниками организаций данной сферы – он распространяется и на потребителей как активных заказчиков и получателей произведенных культурных продуктов с интегрированными в них знаниями деятелей культуры, а также на регуляторов сферы культуры, формирующих культурную политику и стратегическое

целеполагание сферы культуры, ответственных за создание благоприятной среды для творчества, в том числе посредством развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры.

Таким образом, проведенный обзор и критическая оценка существующих моделей управления знаниями позволили выявить ряд недостатков, среди которых: отсутствие стратегического целеполагания при моделировании управления знаниями (исключение составляет лишь модель Н. Прата), выведение за контуры внимания возможного инструментария управления знаниями, а также декомпозиции миссии организации и ее роли в решении значимых социально-экономических и иных проблем общества на элементы моделей управления знаниями, отсутствие сопряжения содержательной основы моделей современным запросам общества.

Тем не менее, значимость проведенного обзора объясняется тем, что его результаты помогли сформировать концептуальное видение смысловой основы и методологическую платформу планируемой к разработке системы управления знаниями в сфере культуры с учетом устранения выявленных недостатков анализируемых моделей управления знаниями.

Выводы по главе 1. Проведенное исследование теоретических подходов к выявлению сущностной основы знаний и определению методологического инструментария управления знаниями показало высокий интерес научного сообщества к феномену знаний и их роли в функционировании организации. Органическим следствием этого явилось целое разнообразие научных теорий, интерпретирующих знания в уникальном для каждой из них семантическом значении, среди которых, по нашему мнению, центральное место занимает ресурсная теория. Ресурсная теория, рассматривающая знания как сущностную основу «компетентной фирмы», сопряжена с теориями управления и стратегического позиционирования, теорией рынков с асимметричной информацией и теорией конкуренции, концепцией экономики знаний и постинформационного общества, где информация и знания

представлены ключевыми стратегическими ресурсами, обеспечивающими экономический рост, конкурентный успех организаций и прогресс всего цивилизационного развития.

Особое внимание уделено анализу «зонтичной» концепции экономики знаний, вводящей в научный оборот целый ряд внешне синонимичных понятий («инновационная экономика», «креативная экономика», «творческая экономика», «цифровая экономика», «новая экономика»), но при более глубоком анализе демонстрирующих некие нюансы своей семантики.

Возрастание гуманистической ценности и экономического веса знаний в устойчивом развитии организаций существенно повышают заинтересованность руководства в управлении знаниями – процессе, который нами трактуется как деятельность по инвестированию в генерацию, сохранение и использование знаний как ключевого ресурса развития.

Используя комбинацию существующих подходов к толкованию знаний, проведен сравнительный анализ базовых категорий исследования: «знаний» и «информации», с выделением их принципиальных отличий и прочной эволюционной связи, инициирующей процесс продуцирования знаний; традиционных и интеллектуальных ресурсов, с возложением особой роли на последние в стратегическом развитии организации. Проводится обобщение и систематизация подходов к классификации знаний по группе принципов. Дается обоснование триады – знания, обучение, ключевые компетенции – как неразрывных элементов современной организации. Раскрывая экономическую роль знаний в организации, обращаем внимание на сложность стоимостной оценки знаний и полагает, что в сфере культуры должны использоваться как количественные, так и качественные методы оценки нематериальных активов.

На основании структурно-функционального анализа знаний и процесса управления знаниями, а также критической оценки существующих моделей управления знаниями, сформировано видение решения поставленной задачи по разработке системы управления знаниями в сфере культуры, понимая, что процесс управления знаниями должен обладать непрерывностью,

адекватностью современным условиям среды на микро-, мезо- и макроуровне, состоять из генерирования, обмена, трансформации и постоянного приращения знаний отдельными индивидами, объединениями и организациями, использовать все доступные инструменты и способы производства знаний в условиях цифровой экономики.

Выполненный анализ аналоговой и цифровой культур – на основе техногенного и гуманитарного подходов – показал неоспоримые преимущества последней, поскольку только она позволяет создать благоприятную среду творчества с созданием инновационных культурных продуктов с интеграцией в них цифровых решений, примеры которых также приведены. Цифровая экономика неизбежным образом оказывает влияние и на стратегическую ориентацию организаций сферы культуры, расширяя горизонты и предоставляя новые инструменты достижения.

Подчеркивается, что владение знаниями в техногенном обществе дает неоспоримое преимущество его носителям – субъектам, организациям, странам – во всех областях жизнедеятельности, включая и сферу культуры, которая не теряет, а наоборот приобретает еще большее значение в формировании духовности общества на этапе становления цифровой экономики. На основе вышесказанного сформулирована гипотеза, что миссия и стратегическая цель культуры в современном обществе будут выполнимы при условии конкурентоспособности организаций сферы культуры как носителей знаний в культурных индустриях, в которые входит все большее число крупных ИКТ-компаний. Теоретическая и практическая значимость такой постановки вопроса направлена на восполнение имеющегося дефицита знаний в области управления знаниями в сфере культуры в целом и в организациях сферы культуры в частности, в то время как отсутствие теоретико-методологической платформы системного подхода к управлению знаниями можно рассматривать как один из факторов сдерживания их стратегического развития.

Глава 2

Анализ знаниевой основы управления организациями сферы культуры в условиях цифровой экономики

2.1 Влияние национальной культурной политики на создание благоприятной знаниевой основы развития организаций сферы культуры

Основываясь на том, что на управление знаниями в организациях в сфере культуры влияет достаточно большой список факторов внутренней и внешней среды, стратифицированных на макро- и микроуровни, представляется целесообразным провести анализ влияния национальной культурной политики, генерируемой регуляторами культурной сферы, на создание благоприятных условий развития знаниевой основы организаций сферы культуры.

Отмечаем, что исследование сферы культуры и культурных индустрий в России до недавнего времени имело исключительно теоретический характер, ограничиваясь интересами научного сообщества. Библиотека научных исследований насчитывает значительное число авторитетных трудов на тему состояния и развития организаций сферы культуры [13; 43; 60; 63; 140], но практически лишена работ, предметом которых является знаниевая основа развития данных организаций в условиях современной экономики. Это не могло не сказаться на практике государственного регулирования сферы культуры; формировании национальной культурной политики, во многом опирающейся на подходы 30–40-х годов прошлого столетия; деятельности учреждений культуры, вынужденных самостоятельно решать пласт проблем, детерминированных внешними вызовами, не имея на то необходимой ресурсной базы. Эта ситуация негативно влияет на развитие организаций сферы культуры и на эффективность государственной поддержки сферы

культуры в целом. Все это требует новых научных решений, новых методологических подходов к управлению организациями сферы культуры в терминах знаниевой экономики.

Анализ теоретических работ и современной практики государственного управления организациями сферы культуры [2; 6; 12; 16; 48; 58; 59; 60] позволил определить некие общие подходы в виде декларирования государственной поддержки культуры и частные, связанные с наполнением «культуры» различными видами деятельности, официально установленными с использованием метода казуального изложения (перечисления). В результате общая интерпретация сферы культуры сходится во мнении, что ее основой является деятельность по созданию и распространению произведений литературы и искусства, а также деятельность в области охраны наследия. Национальные подходы разных государств дополняют сферу культуры организацией досуга граждан, информационными технологиями, масс-медиа, образованием, религией, спортом и другими видами деятельности, соответствующими уникальным традициям народов, степени образованности общества, уровню политического, технико-экономического развития стран и другое. В целях исследования будем придерживаться представленного на рисунке 16 институционального подхода к толкованию культуры, наиболее применимого в практике менеджмента.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Подходы к определению «культура»

Институциональный подход был применен и к определению «сферы культуры», основой которой принято считать искусство. Общепринятой дефиниции понятия «искусство», как и «культуры», не определено. Вместе с

тем потребность в однозначном толковании термина «произведение искусства» зародилась еще в XIX веке. Лишь в 1886 году в Бернской конвенции по охране литературных и художественных произведений [136] была предложена первая интерпретация (также в казуальном изложении) «произведения искусства», заимствованная для законодательств в сфере культуры разных стран.

Основываясь на том, что в нормативных актах Российской Федерации отсутствует институциональное закрепление определения «сфера культуры», применительно к анализу национальной культурной политики предлагается рассматривать данный феномен как *совокупность творческой и досуговой деятельности, каждая из которых структурирована на федеральные/региональные/местные и негосударственные сегменты* [19]. *Творческая деятельность* в настоящем исследовании трактуется как *интеллектуальная деятельность, в процессе которой создаются, распространяются, используются, сохраняются произведения и иные творческие результаты интеллектуальной деятельности, в том числе памятники культуры, фольклор, художественные народные промыслы и ремесла. Под досуговой деятельностью* понимается *проведение всех видов массовых мероприятий и игр, клубная работа, туризм, музейная и выставочная деятельность в областях истории, краеведения, природы, науки, техники, а также иная деятельность, не основанная на творческих результатах интеллектуальной деятельности.*

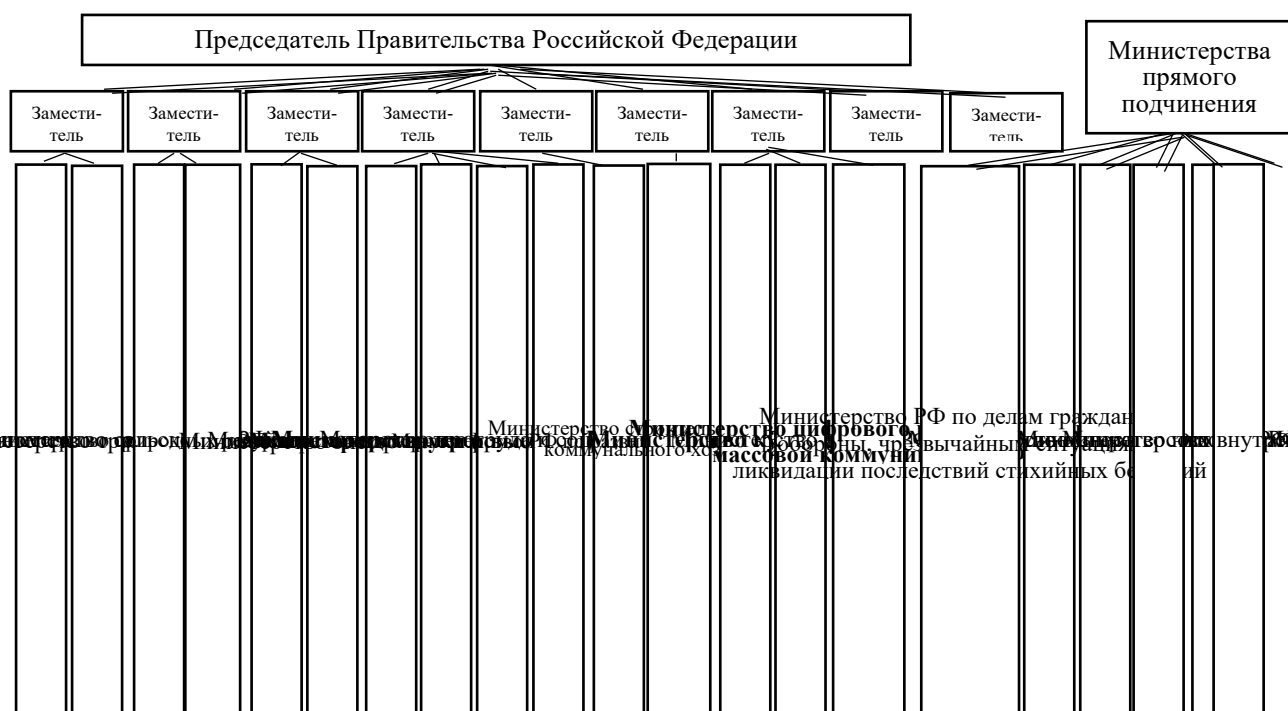
Управление сферой культуры осуществляет Министерство культуры Российской Федерации – структура представлена на рисунке 17, ему же вменена реализация культурной политики страны.



Источник: составлено автором по материалам [160].

Рисунок 17 – Структура управления сферой культуры в Российской Федерации

Рассматривая структуру управления сферой культуры, следует отметить, что управление рядом сегментов данной сферы кроме Министерства культуры Российской Федерации осуществляют другие министерства, что отражено на рисунке 18, – это будет подробно рассмотрено в главе 3 исследования с анализом вытекающих проблем и предложением путей их решения. На данном этапе исследования предполагаем, что такая ситуация не может не сказаться на эффективности реализации культурной политики в стране и, как следствие, на различных направлениях деятельности организаций сферы культуры, включая развитие системы управления знаниями, предопределяющей креативность, современность и доступность культурных продуктов и услуг, удовлетворенность потребителей и их обогащение соответствующими знаниями в сфере культуры.



Источник: составлено автором по материалам [152].

Рисунок 18 – Структура Правительства Российской Федерации

В соответствии с этим, представляется важным провести анализ реализации национальной культурной политики, предварив его пониманием семантики «культурной политики», которая четко прописана в Законе Российской Федерации № 3612 от 09.10.1992 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»: «Государственная культурная политика (политика государства в области культурного развития) – совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры» [1]. Цели, задачи, принципы реализации национальной политики в области культуры изложены в «Основах государственной культурной политики» – документе, который, по нашему мнению, закладывает идейную платформу культуры и является базисом для разработки иных нормативно-правовых документов, регулирующих процессы развития культуры в Российской Федерации, реализацию культурных государственных и муниципальных проектов и программ. Одним из таких проектов является национальный проект

«Культура», итоги реализации которого наглядно отражают состояние государственной политики в сфере культуры.

Основной идеологией Национального проекта «Культура» [155] (далее – Проект) является обеспечение максимальной доступности населения России к культурным благам, что позволит гражданам воспринимать культурные ценности и участвовать в их создании. Более того, данный Проект охватывает решение всех задач, установленных Указами Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно - технологического развития Российской Федерации» [3] и от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [4], которые направлены в целом на прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие страны. В связи с этим считаем принципиально важным оценить вклад данного проекта в развитие «знаниевого» российского общества как единственно возможной среды решения амбициозных задач прорывного развития экономики России и достижения целей устойчивого развития общества [168].

Используя данные Минкультуры России, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, Счетной палаты России [153], по итогам 2019 г., проведем критический анализ исполнения Проекта, необходимый для выявления имеющихся проблем в области достижения целей, задач, результатов и показателей федеральных и региональных проектов в сфере культуры.

Оценка качества нормативной и методической базы, регламентирующей реализацию Проекта (мероприятия, организация мониторинга и контроля достижения целей, задач, результатов и показателей федеральных проектов), показала, что нормативно-правовая база разработана и принята Правительством Российской Федерации; соглашения о реализации региональных проектов заключены в полном объеме; критические отклонения по срокам достижения контрольных точек Проекта отсутствуют. Вместе с тем,

выявлено, что в соответствии с Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (Утверждены Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 года) (далее – ОНД-2024), Проект отнесен к ключевым инструментам достижения национальной цели «Обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере» [4], но при этом национальная цель развития Российской Федерации на период до 2024 года в сфере культуры отдельно не установлена. В другом документе – Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2024 года (Утвержден Правительством Российской Федерации 17 мая 2019 года) (далее – Единый план), Проект отнесен к ключевым инструментам достижения национальной цели «Ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 % от их общего числа». Таким образом, Единый план и ОНД-2024 не согласуются между собой в части отнесения Проекта к ключевым инструментам достижения национальных целей. Данный факт можно квалифицировать как проблему стратегического целеполагания.

Проект включает в себя три федеральных проекта: «Обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры» (далее – ФП «Культурная среда»), «Создание условий для реализации творческого потенциала нации» (далее – ФП «Творческие люди») «Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры» (далее – ФП «Цифровая культура»). Следует заметить, что на момент проведения анализа Проекта сводный план мероприятий по его реализации, состоящий из планов мероприятий по реализации федеральных проектов, разработан не был.

Анализ выполнения запланированных задач в данных проектах показал недостаточную проработанность вопросов их финансового обеспечения. Так, в паспорте ФП «Культурная среда» в рамках решения задачи «Создать

(реконструировать) культурно-образовательные и музейные комплексы, включающие в себя концертные залы, театральные, музыкальные, хореографические и другие творческие школы, а также выставочные пространства», установлен результат по созданию четырех культурно-образовательных и музейных комплексов, включающих в себя концертные залы, театральные, музыкальные, хореографические и другие творческие школы, выставочные пространства (срок – 1 декабря 2024 года). При этом паспортом Проекта не предусмотрено финансовое обеспечение мероприятий по созданию указанных комплексов. Финансовое обеспечение реализации Проекта осуществляется, в том числе за счет межбюджетных трансфертов и субсидий юридическим (физическим) лицам.

Вопросы не проработанности методической базы по реализации мероприятий Проекта проявились при анализе ФП «Цифровая культура». Так, на площадках организаций сферы культуры (концертных организаций, домов культуры, библиотек, музеев) предусмотрено к 2024 году создать виртуальные концертные залы (далее – ВКЗ) не менее чем в 500 городах Российской Федерации, что позволит жителям в онлайн режиме участвовать в знаковых культурных мероприятиях. В основе концертных программ будет лежать видеозапись или онлайн трансляция, которую обеспечивает Минкультуры России. Однако не определены порядок деятельности ВКЗ, механизмы взаимодействия с регионами в части функционирования ВКЗ, а также состав и источники онлайн-трансляций Минкультуры России. Кроме того, при формировании репертуара ВКЗ не рассматривался вопрос о включении в репертуар ВКЗ трансляций культурно-просветительской направленности (лекций, мастер-классов, музыкально-театральных постановок и иного контента в сфере академической музыки), что могло бы существенным образом повысить доступность культурно-образовательных ценностей для жителей населенных пунктов, отдаленных от крупных культурных центров. По нашему мнению, было бы правильным, при формировании репертуара ВКЗ учитывать культурные потребности населения страны – этот процесс должен

быть открытым.

Оценка качества постановки и достаточности целей, задач, результатов и показателей национального, федеральных и региональных проектов в сфере культуры должна быть сопряжена с оценкой достижения целей государственной культурной политики – для этого должен проводиться регулярный мониторинг состояния культурного развития социума, возможностей и потребностей в повышении культурного потенциала граждан. С этой целью должна быть разработана система целевых показателей, большую часть которых должны составлять качественные показатели [5]. Однако следует констатировать о не разработанности целевых показателей, с помощью которых возможно установить качество культурного развития социума и предлагаемых культурных продуктов, состояния художественного творчества страны, а также дать оценку духовно-нравственных и культурных ценностей. Данное обстоятельство указывает на низкое качество постановки целей и показателей Проекта. Иллюстрация влияния отсутствия качественных показателей для оценки качества постановки целей может быть приведена на примере выполнения цели: увеличить на 15 % число посещений организаций сферы культуры и в 5 раз число обращений к цифровым ресурсам культуры, что представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Темпы роста количественных целевых показателей за проектный период 2019-2024 годы

Целевой показатель	Базовое значение	Дата	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры, %	100,0	01.01.2018	101,0	103,0	105,0	107,0	110,0	115,0
Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам культуры в 5 раз, млн обращений в год	16	01.01.2018	24	32	40	28	64	80

Источник: составлено автором по материалам [153].

Можно предположить, что увеличение количества посещений учреждений культуры отражает повышение доступности к культурным благам и степень вовлеченности граждан. Но, с другой стороны, количественный рост не всегда является следствием качественных преобразований и эффективности деятельности организаций сферы культуры. Так, анализ форм федерального статистического наблюдения показал, что рост количества зрителей на спектаклях театров за период 2014–2018 годов произошел в основном за счет увеличения количества мероприятий, проводимых театрами. При этом сокращается среднее количество зрителей на одном спектакле. Следовательно, без анализа репертуарной и ценовой политики театров, заполняемости залов и других факторов, достоверно определить причины, влияющие на рост количества зрителей не представляется возможным.

Кроме того, установленные в Проекте базовые значения целевого показателя «Увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры» согласно методике расчета целевых показателей учитывают только данные посещаемости учреждений культуры, находящихся в ведении Минкультуры России, и не охватывают показатели деятельности учреждений культуры, находящихся в ведении иных ведомств: Минспорта России, Минприроды России, Минстроя России, Минобороны России и др. Недостаточное качество планирования отмечается по обоим целевым показателям, а именно – их занижение. Так, по итогам 3 квартала 2019 г. по целевому показателю «Увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры» фактическое значение составило 78,7 % (615,8 млн посещений) при плане 75,0 % посещений, а по другому целевому показателю «Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам в сфере культуры в 5 раз» зафиксировано 32,9 млн обращений при годовом плановом значении 24,0 млн обращений.

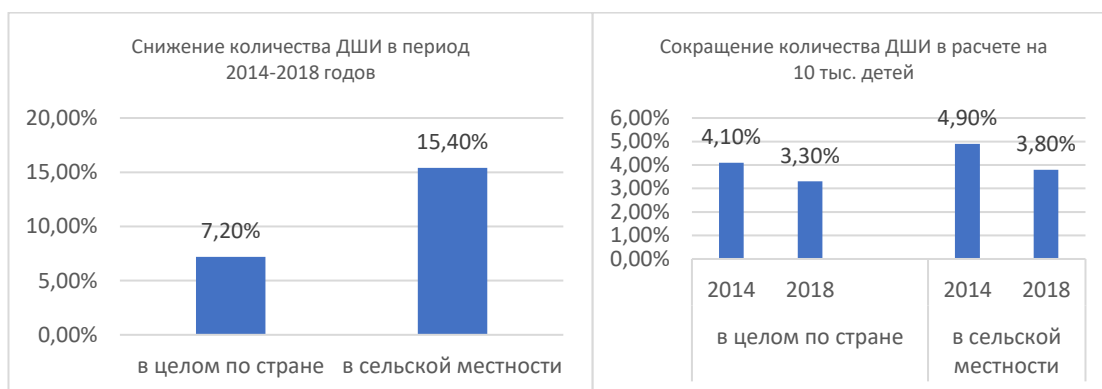
Изучение мероприятий Проекта, направленных на расширение доступности культурных благ для населения, в первую очередь отдаленных районов, представляется рациональным предложением по масштабированию и вариативности форм центров культурного развития: разработкой

вариативных моделей центров культурного развития (концертных залов, творческих школ, театральных, музыкальных, хореографических и других, музейных комплексов и выставочных пространств) по системе «каскадных технологий» с формированием их филиальной сети в прилегающих населенных пунктах; передвижными формами культурного обслуживания граждан; развитием сетевого партнерства центров культурного развития с ведущими организациями сферы культуры на ассоциативной основе; определением правового статуса, порядка и условий деятельности центров культурного развития.

Анализ качества и достаточности задач и результатов, направленных на развитие и поддержку творческого потенциала будущего поколения, привел к пониманию, что для обеспечения национальных целей развития и поддержки творческого потенциала будущих поколений необходимо развитие креативной индустрии и распространение сферы действия законодательства о культуре на творческие индустрии. Для этого потребуются совершенствование статистического инструментария, в том числе внесение изменений в общероссийский классификатор видов экономической деятельности и выделение раздела «Творческие индустрии», структурированного на подразделы по видам творческих продуктов, соответствующих международной статистике, а также обеспечить сопоставимость состава российских творческих индустрий с международной статистикой ЮНКТАД [154]. Было бы целесообразно расширить состав российских творческих индустрий художественными промыслами и новыми медиа. По оценкам экспертов [50], сегодня Россия занимает незначительную долю в мировом экспорте креативных товаров и услуг, однако это остается перспективным сегментом. При этом в Проекте данному блоку внимания не уделено. Учитывая мировую тенденцию по капитализации культуры с переводом ее из дотационной в доходную отрасль, было бы правильным решением включение творческих индустрий в мероприятия нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной

предпринимательской инициативы» в части создания системы акселерации субъектов МСП и модернизации системы поддержки экспортеров творческих товаров и услуг.

Анализ решения задачи «Обеспечить детские музыкальные, художественные, хореографические школы, училища и школы искусств необходимыми инструментами, оборудованием и материалами» позволил выявить как позитивные результаты (модернизация образовательных организаций, обеспечение современными инструментами и оборудованием, учебными материалами), так и негативные. Проблемной стороной Проекта можно рассматривать то, что в нем не предусмотрены мероприятия по строительству и реконструкции зданий детских школ искусств (далее – ДШИ). Учитывая тенденцию к сокращению учебных площадей, что отражено на рисунке 19, неудовлетворительное состояние значительной доли зданий ДШИ, а также ежегодный рост числа обучающихся, увеличение числа учащихся на 10 % без потери качества учебного процесса представляется затруднительным.

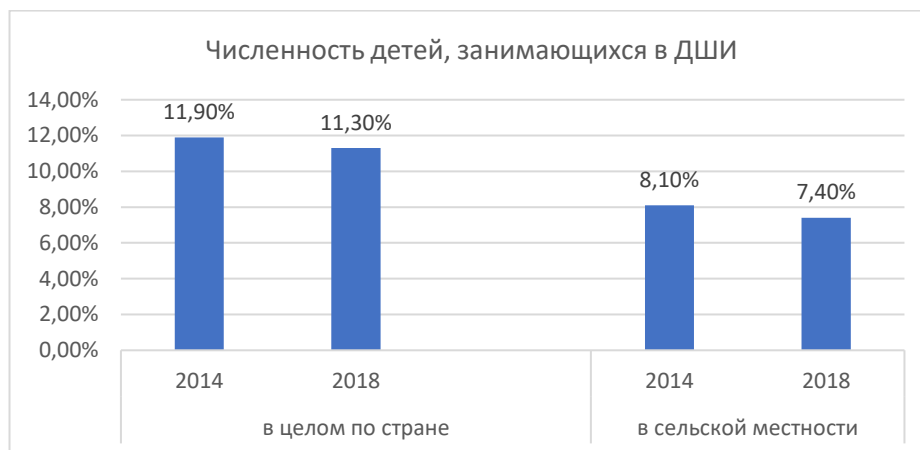


Источник: составлено автором по материалам [153].

Рисунок 19 – Динамика сокращения ДШИ

Снижение процента охвата детского населения работами ДШИ, особенно в сельской местности, наглядно показанное на рисунке 20, не отвечает основной идеологии Проекта. При этом число учащихся, принятых на первый год обучения, ежегодно увеличивается: в 2018 году на первый год

обучения принято на 10,8 % детей больше, чем в 2014 году, в сельской местности – 8 % к 2014 году. Это свидетельствует о заинтересованности в получении художественного образования и востребованности ДШИ для реализации творческого потенциала.



Источник: составлено автором по материалам [153].

Рисунок 20 – Численность детей, занимающихся в ДШИ

Для решения обозначенной проблемы необходимо включить в Проект мероприятия по строительству и реконструкции зданий ДШИ с целью увеличения числа учащихся.

Анализ преемственности результатов реализации Проекта с результатами, достигнутыми в рамках других программ и проектов, показал, что мероприятия проекта и вошедшие в него мероприятия федеральных проектов практически на 50% отражались в стратегических документах сферы культуры – в Государственной программе Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы» и ФЦП «Культура России (2012–2018 годы)» (Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 3 марта 2012 г. № 186). Однако по данным мероприятиям ключевые показатели эффективности (КПЭ) не устанавливались, поэтому не представляется возможным доказать их эффективность. При этом в целях достижения показателей Проекта реализуются мероприятия, не вошедшие в показатели федеральных проектов «Творческие люди» и «Цифровая

культура», но влияющие на их достижение.

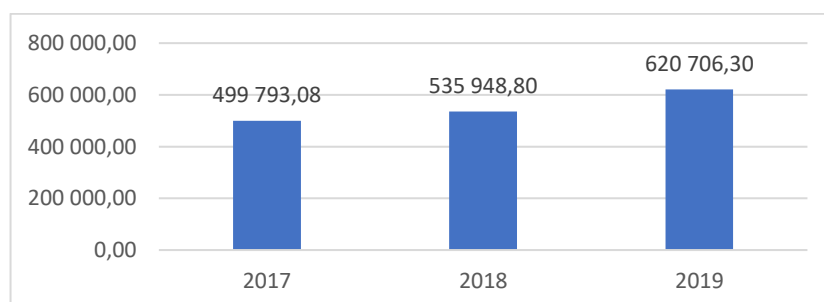
Большой блок анализа составила финансовая часть Проекта. Общий объем финансового обеспечения на реализацию Проекта на период 2019 – 2024 годов, отраженный на рисунке 21, предусмотрен в сумме 113 470,6 млн рублей.



Источник: составлено автором по материалам [155].

Рисунок 21 - Общий объем финансового обеспечения на реализацию национального проекта «Культура» на период 2014-2024 годов, в миллионах рублей

Анализ расходов бюджетной системы в рамках финансирования Проекта, представленный на рисунке 22, проведен на примере раздела 0800 «Культура, кинематография».

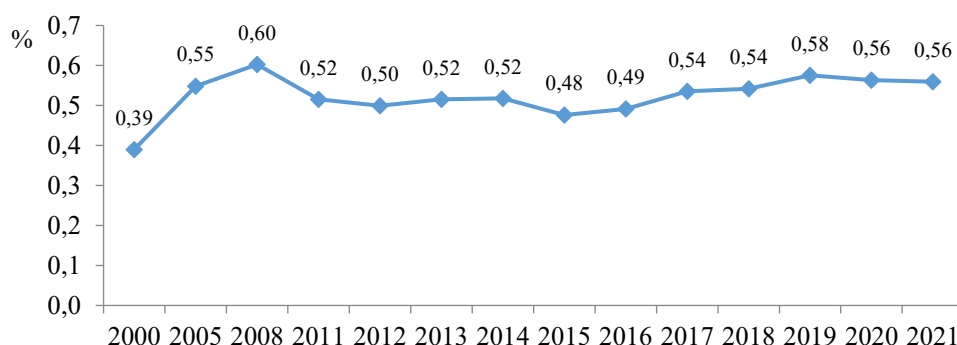


Источник: составлено автором по материалам [155].

Рисунок 22 - Общий объем бюджетных расходов по разделу 0800 «Культура, кинематография» в рамках национального проекта «Культура», в миллионах рублей

Расчеты показывают [142], что расходы бюджетной системы на культуру и кинематографию в 2020 году с учетом Проекта планируются с

увеличением не более чем на 0,04 % ВВП от показателей 2017 года – это показано на рисунке 23.



Источник: составлено автором по материалам [142].

Рисунок 23 – Расходы консолидированного бюджета на культуру и кинематографию в России, в процентах к ВВП

Данное значение в 3 раза ниже запланированных показателей Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [3]: в соответствии с данной Концепции реализация инновационного варианта развития сферы экономики приведет за 2007–2020-е годы к увеличению расходов бюджетной системы на культуру и кинематографию с 0,7% до 1,5% ВВП. Из этого следует неточность финансового планирования Проекта в виде занижения запланированных показателей.

Возвращаясь к анализу источников финансового обеспечения реализации национального, федерального и региональных проектов, отмечаем, что Проектом не предусмотрено применение альтернативных источников (инструментов) финансовой поддержки. При этом в международной практике финансирования деятельности организаций культуры применяются следующие формы: встречное финансирование при условии наличия определенного объема предварительно собранных спонсорских средств; 1% стоимости возведения государственных организаций перечисляется для приобретения произведений искусства. Например, во Франции соотношение бюджетного взноса и средств спонсора

составляет 5:1, в Великобритании соотношение встречного финансирования проекта – 1:2.

Изучение паспортов региональных проектов в сфере культуры, размещенных в ГИИС «Электронный бюджет», позволило выявить ряд нарушений: в паспортах 33 региональных проектов «Творческие люди» отсутствует раздел «Финансовое обеспечение реализации регионального проекта»; в отдельных паспортах региональных проектов отражены некорректные сведения о финансовом обеспечении. Данные обстоятельства приводят к невозможности достоверно оценить объемы финансирования в региональных проектах на основе данных, размещенных в ГИИС «Электронный бюджет». Данную проблему усугубляет тот факт, что на момент анализа Проекта не реализованы функции по формированию, утверждению и распечатке ежемесячных отчетов в полном объеме в ГИИС «Электронный бюджет», что не позволяет провести полноценный анализ фактически достигнутых значений показателей, результатов и контрольных точек региональных проектов.

Проведенный анализ позволил выявить риски, связанные с реализацией Проекта, и напрямую касающиеся организаций сферы культуры. Прежде всего, это риски недостижения темпов роста показателя «Увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры». Так, в 2018 году по сравнению с 2017 годом отмечается снижение количества посещений по 5 из 12 показателей посещаемости по типам организаций культуры, предусмотренных Проектом в составе целевого показателя. Определенную угрозу составляет и отсутствие полноценного инструментария для расчета целевых показателей Проекта. Так, по состоянию на 1 сентября 2019 года не разработана система учета посещаемости негосударственных организаций культуры, включенных в расчет целевого показателя «Увеличение на 15 % числа посещений организаций культуры». Не создана специализированная система Минкультуры России АИС «Цифровая культура», используемая для формирования расчетных данных целевого показателя «Увеличение числа

обращений к цифровым ресурсам в сфере культуры в 5 раз». Существующая Методика расчета целевых показателей национального проекта не позволяет своевременно формировать данные о достижении показателей.

Итогом исследования результативности реализации Проекта, являющегося своего рода отражением степени состоятельности национальной культурной политики России, является обобщенное представление в таблице 12 выявленных проблем, предлагаемых путей их решения и ожидаемых результатов.

Таблица 12 – Проблемное поле реализации Проекта и национальной культурной политики

Уровень проблем	Описание проблем	Возможные пути решения	Ожидаемый результат
1	2	3	4
Стратегическое целеполагание	Отсутствие согласованности Единого плана и ОНД-2024 в части отнесения Проекта к ключевым инструментам достижения национальных целей	Установить национальную цель развития Российской Федерации на период до 2024 года в сфере культуры и включить в Единого план и ОНД-2024	Обеспечение вклада сферы культуры в прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие России
Целеполагание национальной культурной политики	Низкое качество постановки целей и показателей проектов в сфере культуры	Разработать целевые показатели для установления качества культурного и духовно-нравственного развития социума и предлагаемых культурных продуктов, состояния художественного творчества	Проведение мониторинга состояния культурного развития социума с целью максимально полного удовлетворения потребностей граждан в повышении культурного потенциала
Национальные цели развития и поддержки творческого потенциала будущих поколений	Отсутствие в Проекте блока, посвященного развитию креативной индустрии и законодательной основе творческой индустрии	Совершенствование статистического инструментария, внесение изменений в ОКВЭД и выделение раздела «Творческие индустрии». Включение творческих индустрий в реализацию НП «Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательской инициативы»	Увеличение доли России в мировом экспорте креативных товаров и услуг; Внесение вклада сферы культуры в инноватизацию экономики. Увеличение производства и экспорта творческих товаров и услуг

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Сопряжение проектов в сфере культуры	Отсутствие сводного плана мероприятий Проекта, интегрирующего в себе планы ФП «Культурная среда», ФП «Творческие люди», ФП «Цифровая культура»	Разработка сводного плана мероприятий Проекта, интегрирующего в себе планы ФП «Культурная среда», ФП «Творческие люди», ФП «Цифровая культура»	Повышение преимущества результатов реализации Проекта с результатами, достигнутыми в рамках других программ и проектов
	Не установлены ключевые показатели эффективности (КПЭ), что делает невозможным определение их эффективности	Разработать ключевые показатели эффективности проектов	Достоверная оценка эффективности проектов и своевременное управление рисками
Планирование	Отсутствие мероприятий по строительству и реконструкции зданий ДШИ	Включение в Проект мероприятий по строительству и реконструкции зданий ДШИ. Всемерная поддержка масштабирования и вариативности деятельности центров культурного развития	Повышение качества материально-технической базы расширение площадей ДШИ, увеличение числа учащихся. Повышение доступности культурных благ и расширение их охвата
Обеспечивающие процессы Проекта			
6.1 Финансирование	Неточность финансового планирования Проекта в виде занижения запланированных показателей	Усиление ответственности за корректность финансового планирования	Объективизация расходов бюджетной системы на финансирование Проекта
	Не предусмотрены альтернативные источники (инструменты) финансовой поддержки	Изучение и применение опыта зарубежных стран по вопросам софинансирования сферы культуры и включение в Проект соответствующих финансовых инструментов	Дополнительное финансирование культурных проектов
-	Некорректное заполнение паспортов региональных проектов в сфере культуры в ГИИС «Электронный бюджет»	Усиление ответственности за корректность и достоверность сведений, размещаемых в ГИИС «Электронный бюджет»	Достоверная оценка объемов финансирования в региональных проектах на основе данных ГИИС «Электронный бюджет»

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
6.2 Методическое сопровождение	Не проработанность методической базы реализации мероприятий Проекта	Определить порядок деятельности ВКЗ, механизмы взаимодействия с регионами в части функционирования ВКЗ, а также состав и источники онлайн-трансляций Минкультуры России. Разрабатывать репертуар ВКЗ на основе обратной связи с населением страны	Упорядочение деятельности, связанной с созданием и функционированием ВКЗ; Повышение доступности культурно-образовательных ценностей для жителей отдаленных населенных пунктов
-	Отсутствие полноценного инструментария для расчета целевых показателей Проекта	Разработка инструментария для расчета целевых показателей Проекта	Минимизация рисков и эффективное исполнение Проекта

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно заключить, что в организациях сферы культуры сегодня накоплено немало проблем, решение которых невозможно с помощью традиционных способов – требуется поиск новых инструментов, соответствующих современному уровню научной мысли и технологических решений. По нашему мнению, такими инструментами могут и должны стать управленческие технологии, основанные на примате знаний и учитывающие специфику объекта управления.

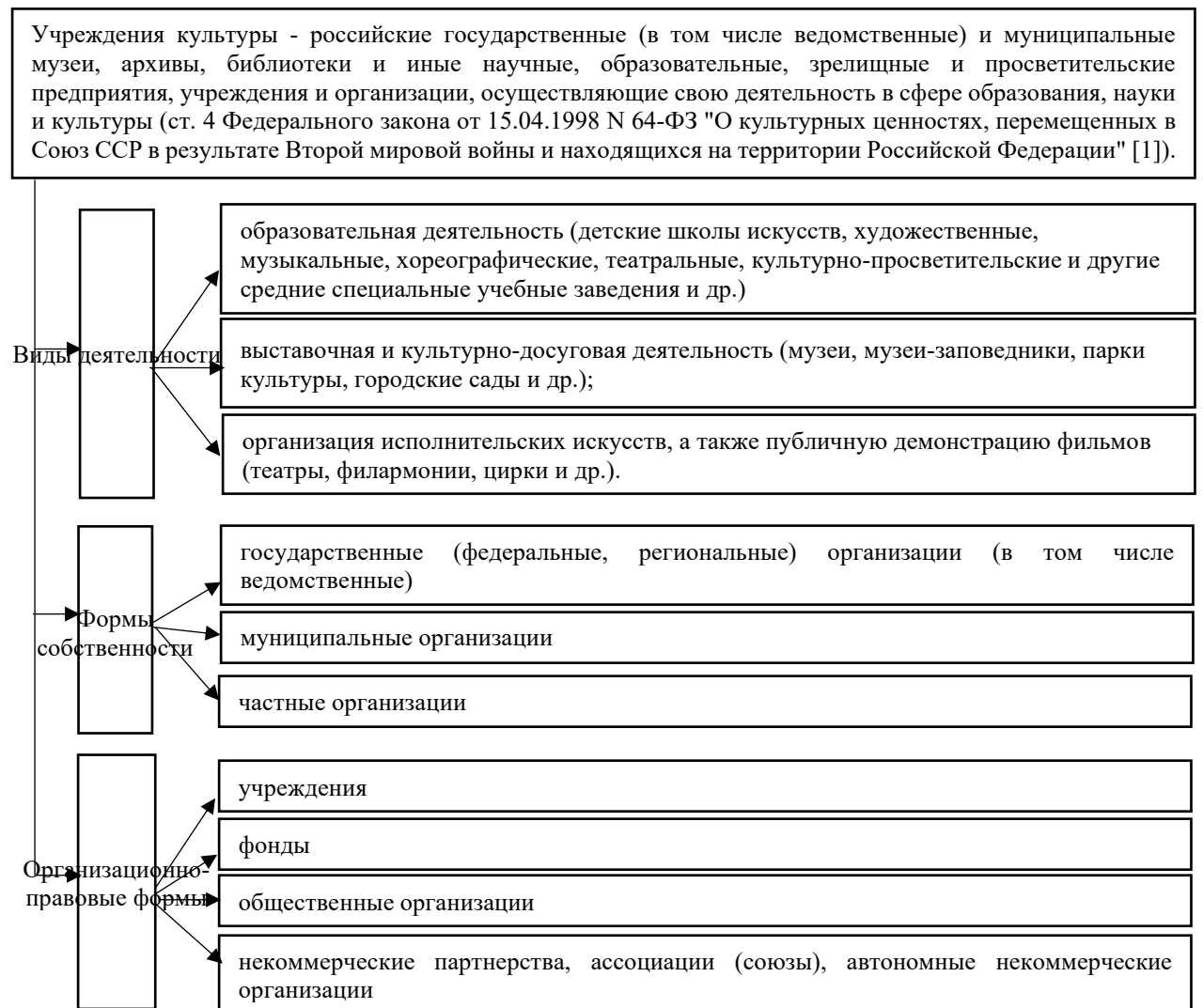
2.2 Знаниевый подход к менеджменту в организациях сферы культуры

Следуя тому, что управление знаниями является одним из процессов менеджмента, в исследовании уделено особое внимание на выявлении специфических черт менеджмента в организациях сферы культуры, порождающих в свою очередь уникальность его знаниевой основы.

Характеризуя менеджмент в организациях сферы культуры в целом следует отметить одновременное проявление как универсальных закономерностей управления, типичных для всех областей менеджмента, так и ряд специфических черт, присущих исключительно для организаций сферы культуры. Определяя *менеджмент в организациях сферы культуры как некую совокупность управленческих решений в целях эффективного использования в культурной деятельности разного качества ресурсов – материальных, финансовых, интеллектуальных, социальных и прочих*, – следует указать на ряд специфических характеристик, свойственных именно для менеджмента организаций сферы культуры. Понимание этих особенностей позволит сформировать методологическую базу для развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры, которая объединяет разные по видам деятельности и организационно-правовой форме организации, классификация которых представлена на рисунке 24.

Ключевым фактором, определяющим специфику менеджмента в сфере культуры, является миссия и целеполагание деятельности учреждений культуры вне зависимости от их ведомственной принадлежности, статуса, коммерческого/некоммерческого характера деятельности. Главные цели организаций сферы культуры, большая часть которых является некоммерческими организациями, а, следовательно, не ориентированными на получение прибыли, лежат в области духовного производства (просвещения, воспитания, образования, творческого развития, самореализации), создающего базис для нравственного и интеллектуального совершенствования каждого человека, развития творческого потенциала, формирования духовной культуры всего общества [13].

Данная интерпретация миссии и целей организаций сферы культуры определяет соответствующие направления деятельности и формулировку стратегической задачи в области управления знаниями – грамотное освоение и использование всей имеющейся в распоряжении ресурсной базы для обеспечения миссии и достижения целей культурной деятельности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Классификация учреждений культуры

Вместе с тем, признавая некоммерческий характер деятельности большей части организаций сферы культуры, нельзя исключать и стремление получения материальной прибыли – это рассматривается как второстепенная, но не менее важная цель, принимаемая руководством в условиях бюджетных ограничений. Роль управления знаниями в достижении баланса между реализацией миссии и получением финансовой прибыли, необходимой организациям сферы культуры для развития, открытия новых перспектив и дополнительных возможностей, увеличивается вдвойне.

Вторая специфическая особенность менеджмента в организациях сферы

культуры определяется свойствами основного продукта культурной деятельности – нематериальностью культурных услуг и особенностями их производства. Предваряя анализ данной особенности менеджмента, раскроем семантический смысл понятия «культурного продукта/услуги» как результат интеграции двух составляющих – культурной и экономической: первый элемент является выражением творческого потенциала, знаний, умений, владения информационными технологиями и средствами коммуникации создателя культурного продукта, второй элемент связан с коммерческой ценностью продукции организаций сферы культуры. Данное толкование позволяет определить факторы, повлиявшие на происхождение второй особенности менеджмента в организациях сферы культуры:

а) значимое влияние человеческого фактора на производство и реализацию культурных услуг: ключевыми продуцентами культурных услуг являются творческие люди, причисляемые себя к особенной части социальных ресурсов, формирующей спрос на данную категорию услуг. Следовательно, от ценностных ориентаций, мировоззрения, политических и иных пристрастий, знаний и компетенций, уровня интеллекта, вдохновения, творческого потенциала и его подверженности внешним воздействиям будет зависеть наполнение культурной услуги и возможность ее реализации. Огромное влияние на процесс реализации культурных услуг оказывает и вспомогательный персонал, дополнительно усиливающий значение человеческого фактора;

б) нестабильность и трудность измерения качества реализуемой культурной услуги вследствие высокого влияния индивидуальности и творческой субъективности на ее производство и субъективности на ее оценку;

в) сопряжение культурных услуг с удовлетворением духовных запросов всего общества и каждого отдельного гражданина, а также с высокой трудоемкостью их производства, тесно связанного с процессами созерцания, эмоционального переживания, рефлексии, символизации.

Третья особенность менеджмента в организациях сферы культуры

определяется влиянием сложной конфигурации и специфичностью рынка культурных продуктов. Специфичность рыночной среды, в которую погружены организации сферы культуры [22], определяется следующей группой факторов:

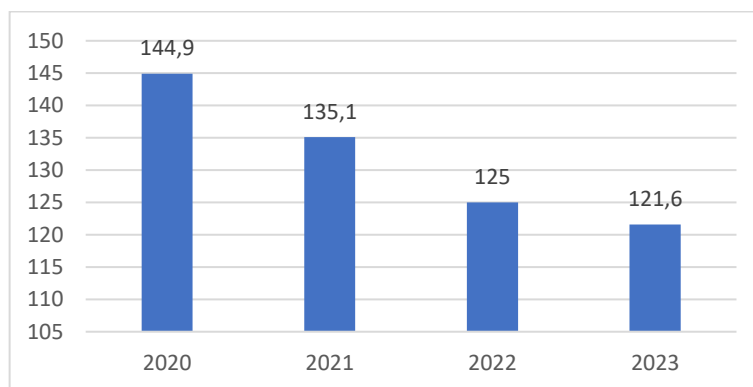
а) дуальность процесса формирования социального заказа на услуги культуры: с одной стороны, ключевую роль в этом процессе играют органы власти как гаранты сохранности и приращения культурного потенциала России, с другой – в современных условиях, в борьбе за потребителя, организации сферы культуры вынуждены выстраивать стратегии управления не только в соответствии с культурной политикой страны, но и с учетом спроса на культурные услуги и его динамики под влиянием многочисленной группы факторов разного генеза (экономического, политического, социального, биологического и иных). Знаниевый подход к построению современной стратегии управления организациями сферы культуры позволит не столько выдержать конкурентную борьбу, сила которой, как и во всей социальной сфере, по сравнению с другими рынками невелика, сколько выполнить сполна миссию, возлагаемую на сферу культуры, а также обеспечить качественный рост культурных запросов и знаний населения, гармонизировать социально-экономическое развитие регионов;

б) принадлежность культурной услуги не одному, а целому ряду рынков разной направленности (кинопрокат, книгоиздание, СМИ и другое). Однако основной средой активности организаций сферы культуры остается рынок культурных продуктов, представленный сегментами: досуговым, развлекательным, образовательным, рекреационным и другими. Вместе с тем, конкуренцию организациям сферы культуры составляют и коммерческие организации. Общеизвестным ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе является интеллектуальный ресурс как результат формализации знаний, который должен быть задействован в разработке и применении гибких и адаптивных инструментов управления всеми процессами в организациях сферы культуры;

в) двухвекторность рынка культурных продуктов. Первый вектор (рынок доноров) направлен на финансовую помощь доноров, являющихся одновременно заказчиками, источниками финансирования и потребителями культурного продукта – это, в первую очередь, спонсоры, партнеры, грантодатели (например, в 2019 году грантовую поддержку получили двадцать любительских творческих коллективов). Второй вектор (рынок спроса) направлен на поддержку создания и реализации культурного продукта официальными структурами органов власти, не являющимися его прямыми потребителями (например, финансирование местными властями творческих коллективов для проведения Дня города, целевая группа которого являются горожане и гости города). В этом аспекте управление знаниями должно стать основой для разработки маркетинговых решений: анализ рынка, поиск инвесторов, создание, позиционирование и продвижение культурного продукта, креативные подходы к его реализации и другое.

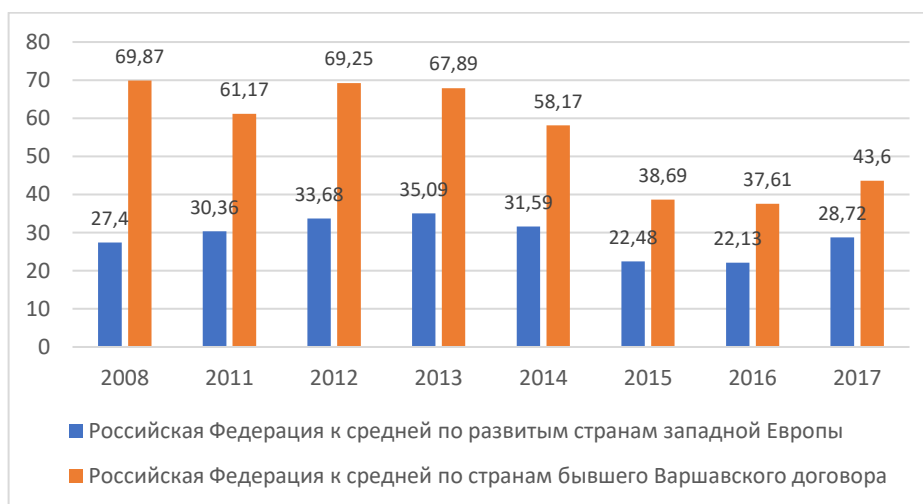
Четвертая специфическая черта менеджмента в организациях сферы культуры определяется ведущей ролью государства в оказании им всемерной поддержки. Организации сферы культуры, относящиеся к бюджетной сфере, находятся на постоянном государственном финансировании, но одновременно с этим, государство, выступая в лице полноправного участника рынка, формирует для организаций сферы культуры, бюджетных и коммерческих (на конкурсной основе), заказы на проведение разного рода культурных мероприятий, оплачивая их за счет бюджетных средств: для рыночных экономических агентов это становится доходом, полученным от государства, а для населения такого рода услуги оказываются бесплатными. Так, прямое бюджетное финансирование обеспечивает в среднем до 80% доходов массовых организаций сферы культуры, а именно: 86,7% доходов библиотек, 85,4% – клубов, 81,3% – музеев, 73,7% – театров, 63,6% – концертных организаций и самодеятельных коллективов.

Анализ планируемых расходов федерального бюджета до 2023 года [138], представленных на рисунке 25, к сожалению, демонстрирует их снижение.



Источник: составлено автором по материалам [138].
Рисунок 25 – Расходы федерального бюджета на культуру и кинематографию, в миллиардах рублей

Проводя сравнительный анализ государственного финансирования организаций сферы культуры в России и за рубежом, результаты которого представлены на рисунке 26, отмечаем существенное отставание как от европейских стран, так и от стран постсоветского пространства.



Источник: составлено автором по материалам [179].
Рисунок 26 – Бюджетное финансирование организаций сферы культуры в расчете на одного жителя России и стран, входящих в ОЭСР, в процентах

Вместе с тем, на архитектуру отношений государства и организаций сферы культуры напрямую влияют принципы и направления национальной или региональной культурной политики. Направлениями государственной политики в вопросах финансовой поддержки организаций сферы культуры

могут стать: финансирование всех отраслей культуры на принципах паритета без выделения особо значимых; преимущественное и стабильное финансирование наиболее значимых культурных проектов или видов культурной деятельности (например, сохранение уникальных культурных памятников); инициация финансовых программ по развитию различных отраслей культуры (например, поддержка талантливой молодежи в области культуры и искусства, создание инновационных культурных проектов). Из этого следует, что менеджеру культурной сферы необходимо быть постоянно информированным по всему спектру актуальных вопросов и принятых решений на всех уровнях власти относительно приоритетных направлений культурной деятельности.

Пятая отличительная черта менеджмента в организациях сферы культуры заключается в необходимости привлечения дополнительных ресурсов для развития и расширения творческих возможностей своих коллективов. Практика показывает, что в сфере культуры, будучи дотационной и зависимой от приоритетов и принципов национальной культурной политики, организации расширяют спектр своей деятельности посредством реализации коммерчески прибыльных культурных услуг, являющихся существенным дополнительным финансовым ресурсом для решения поставленных задач, что представлено на рисунке 27.



Источник: составлено автором по материалам [175].
Рисунок 27 – Источники финансирования сферы культуры

Ключевым фактором успеха в поиске дополнительных средств для проведения культурных проектов – практики, именуемой фандрайзингом, является профессиональная компетентность менеджмента в области владения современными технологиями и методами фандрайзинга, а также понимания потенциальных доноров для организаций сферы культуры, в числе которых:

а) органы власти всех уровней – субсидирование культурных мероприятий (например, организация музыкального конкурса, проведение театрального фестиваля);

б) крупный и средний бизнес, индивидуальные предприниматели – предоставление материальной (например, оплата аренды зала, закупка оборудования) и спонсорской помощи;

в) средства массовой информации – реклама и иное информационное сопровождение культурного проекта;

г) волонтеры – оказание широкого спектра услуг по разным направлениям культурной деятельности (по состоянию на 01.10.2019 в программу «Волонтеры культуры» было вовлечено более 19 тыс. волонтеров);

д) социальные партнеры – предоставление ресурсов (материальных, интеллектуальных, финансовых и прочих) дружественных организаций.

Безусловно, бизнес интересуют наиболее прибыльные инвестиционные проекты, одним из которых является онлайн-кинотеатр ivi: его инвестирование объемом в 40 млн \$ РФПИ и его партнерами (Mubadala Investment Company (ОАЭ), Baring Vostok Private Equity Fund IV, Flashpoint VC, RTP Global и Winter Capital) считается самой крупной сделкой 2019 г. в сегменте медиа и развлечений.

Шестая особенность менеджмента в организациях сферы культуры состоит в необходимости обеспечения высокой степени защиты авторских прав и интеллектуальной собственности, составляющих экономическую ценность культурных услуг. Данный факт повышает ценность правовых знаний менеджмента, которые – в условиях доступности цифрового копирования культурного продукта – должны обеспечить надежную защиту

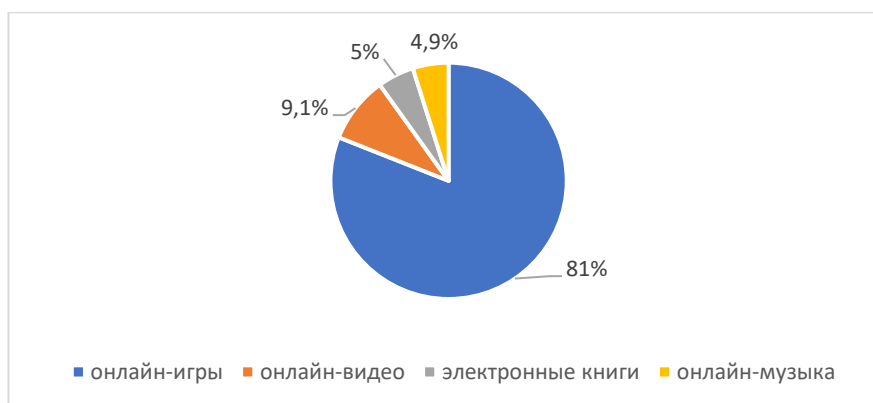
авторства культурного продукта. Демонстрацией эффективности борьбы с интеллектуальным пиратством в нашей стране является заметное снижение доходов пиратов: в 2019 г. рынок интернет-пиратства снизился на 27%, что составило \$63,5 млн, в 2018 г. – \$87 млн [166]. В частности, это произошло благодаря действию антипиратского меморандума, подписанного в ноябре 2018 года крупнейшими российскими правообладателями, отраслевыми ассоциациями и интернет-компаниями и благодаря которому в период 2018-2020 годов из рунета удалено 2,1 млн ссылок на нелегальный контент.

Седьмой специфической характеристикой менеджмента в организациях сферы культуры является знание своего настоящего и потенциального потребителя и необходимость оказания на него дополнительного стимулирующего влияния, подталкивающего его к приобретению культурного продукта, поскольку услуги, предоставляемые организациями сферы культуры, не покрывают первичных человеческих потребностей – они ориентированы на потребности более высокого порядка. Кроме того, потребление культурной услуги требует от потребителя определенной готовности к ее получению – это задает процессу подготовки потребителя длительный характер, который часто начинается с возраста детской аудитории с использованием наиболее привлекательных для нее способов доставки востребованного контента. Наиболее популярными культурными практиками детей в интернете являются: онлайн-игры – 59% детской аудитории и просмотр видео (фильмов, мультфильмов, видеоблогов) – 53%; потребление образовательного контента востребовано у 42% детей. В 2019 году 26 млн россиян ежемесячно посещали специализированные сайты с детским контентом (рост по сравнению с 2018 годом составил 6,1%), а 45 млн – потребляли контент на видеопорталах и в социальных сетях [158].

Описание «цифрового» профиля потребителя, важность знаний о котором возрастает в условиях цифровизации общества, предлагается на примере сегмента медиа и развлечений как самого массового в культурной экономике и как наиболее восприимчивого к цифровым технологиям. Прежде,

следует сказать, что 47% россиян позитивно относятся к использованию цифровых технологий, видя в них благо для всего общества, и демонстрируют большую пластичность своих потребительских предпочтений с использованием цифровых технологий. Так, 90% россиян стали больше покупать онлайн (в мире – 76%), 85% чаще пользуются банковскими приложениями (в мире – 69%), что доказывает уход потребителя в онлайн. Данный тренд подтверждается ростом аудитории Рунета: в 2019 г. ее численность достигла 96,7 млн чел. (+4,2% по сравнению с 2018 г.), ежедневная аудитория интернет-пользователей составляет 90% населения России [165].

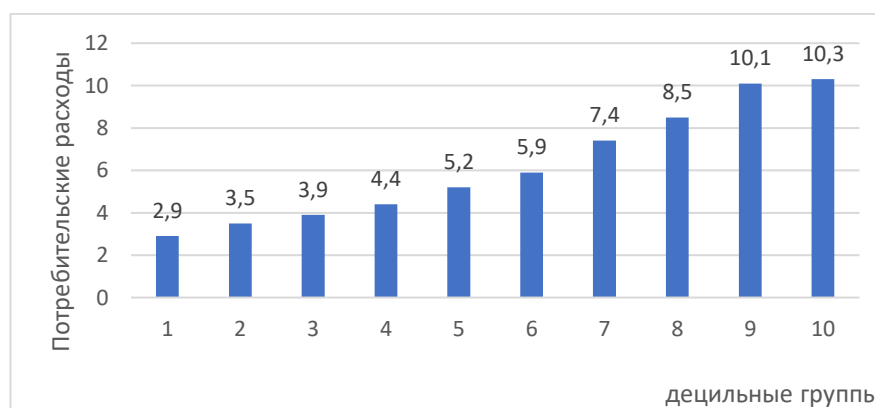
В общем объеме сегмента медиа и развлечений, составившем в 2019 г. 85,7 млрд руб. (рост в 14% по сравнению с 2018 г.), наибольшую долю составляют, как и у детской аудитории, онлайн-игры – 69,4 млрд руб. (рост 12%), существенно низкие доли у онлайн-видео – 7,8 млрд руб. при значительном росте в 34% по сравнению с 2018 г., еще ниже у электронных книг – 4,3 млрд руб. (рост в 16%) и у онлайн-музыки – 4,2 млрд руб. (рост в 20%) [135] – эти данные представлены на рисунке 28. Таким образом, рост игрового сегмента, в том числе за счет привлечения новых пользователей, признан одним из ведущих трендов сегмента медиа и развлечений культурной индустрии.



Источник: составлено автором по материалам [135].
Рисунок 28 – Структура объема сегмента медиа и развлечения

Следовательно, знание потребительских предпочтений, закономерностей потребительского поведения и человеческой психологии для менеджмента организаций сферы культуры бесценны. В качестве доказательства приведем данные, раскрывающие необходимость учета разного уровня доступности культурных мероприятий для граждан страны, которые в качестве субъектов культурной экономики являются активными участниками процессов потребления, производства и распределения креативных продуктов.

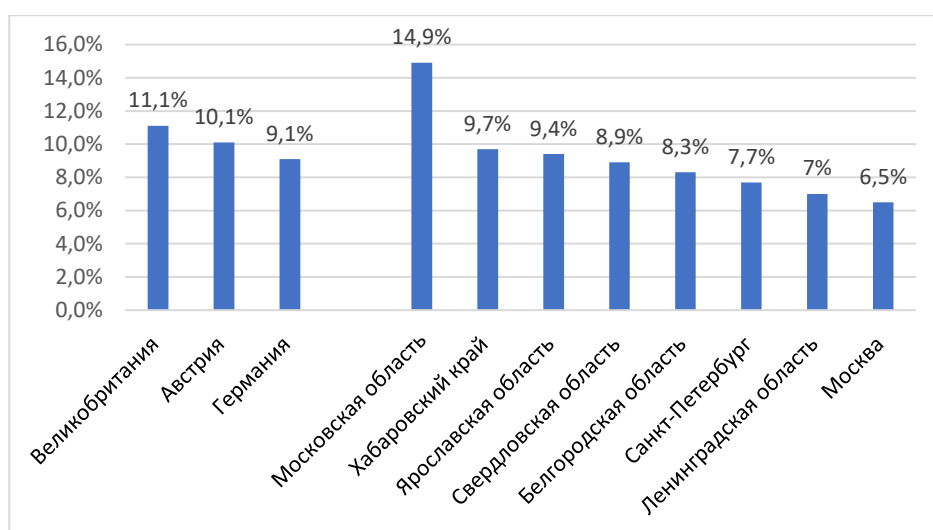
По результатам проведенного анализа расходов домашних хозяйств по статье «организация отдыха и культурные мероприятия» за период 2013-2018 годов, получены данные, показывающие увеличение расходов в 1,46 раза в реальном выражении (здесь и далее расчеты потребительских расходов домохозяйств выполнены на основе данных официального сайта Росстата [162] и статистических данных Организации стран экономического сотрудничества и развития [179]). Вместе с тем анализ структуры потребительских расходов домашних хозяйств по децильным доходным группам населения в 2018 г., представленным на рисунке 29, показал, что доступность отдыха и услуг культурных учреждений, прежде всего, отмечается для децильных групп с максимальным доходом.



Источник: составлено автором по материалам [162].

Рисунок 29 - Структура потребительских расходов домашних хозяйств по децильным доходным группам населения в 2018 г., в процентах к итогу

Одним из отрицательных трендов в культурной индустрии, вызванных наложением ряда негативных факторов, признается снижение уровня платежеспособности потребителей в отношении культурного продукта и доли соответствующей аудитории. Проведение сравнительного анализа России и европейских стран по доле расходов домохозяйств на отдых и культурные мероприятия несмотря на 10-летнюю положительную динамику российского показателя, приводит к выводу о заметном отставании от ряда развитых стран – это наглядно показано на рисунке 30.



Источник: составлено автором по материалам [162; 179].

Рисунок 30 - Доля расходов домохозяйств на отдых и культурные мероприятия в Евросоюзе и России

Развитые страны мира демонстрируют стабильность расходов домохозяйств на отдых и культурные мероприятия – за последнее десятилетие их значения достигли 5% ВВП. Следует отметить такие страны, как Великобритания, Греция, Новая Зеландия, Норвегия, США, где рост расходов домохозяйств фиксируется выше средних значений; в России данный показатель за последние 5 лет не достиг и 3% ВВП.

Восьмой особенностью менеджмента в сфере культуры является приобретение организациями сферы культуры первоначального опыта управления формирующейся цифровой культурой на основе гармоничного

сочетания двух основных подходов – техногенного и гуманитарного. Согласно первому, управление цифровой культурой нацелено на процессы, основанные на конвергенции NBICS-технологий, затрагивающих целую совокупность процессов, включая диджитализацию экономических процессов с привнесением новых экономических выгод. Второй подход рассматривает управление цифровой культурой, учитывающего природу человека и адаптационные возможности организаций сферы культуры к восприятию цифровых технологий, а сама цифровая культура трактуется как совокупность практик в сфере современной культуры, возникающих на основе интеграции компьютерных технологий, художественной культуры и семиотических систем информационного общества [24].

Управление на основе техногенного подхода позволяет получить целую совокупность факторов, определяющих эффективность деятельности организаций сферы культуры, в числе которых:

- применение более эффективных бизнес-моделей, в полной мере отвечающих новым потребностям цифровой среды;
- трансформация бизнес-процессов на основе использования технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных, облачных вычислений, блокчейна, способствующих снижению расходов на операционную деятельность;
- минимизация сроков вывода на рынок культурных продуктов, применение инструментов цифрового маркетинга;
- инвестиции в цифровые таланты, обеспечивающие высокое качество цифровых культурных продуктов;
- высокий уровень удовлетворенности потребителей качеством производимых культурных продуктов и услуг;
- формирование индивидуального цифрового опыта и персонализированных предложений рынку [74].

Анализ реальной практики управления организациями сферы культуры показывает наличие у них большей части названных эффектов цифровой

культуры, часть которых представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Примеры интегрирования цифровых технологий в сферу театра и кино

Цифровые технологии и устройства	Применение	Создаваемый эффект	Примеры
1	2	3	4
Видеомэппинг	Использование в спектакле мультимедийных анимационных декораций, световых технологий, в том числе встраиваемых в костюмы артистов	изменение атмосферы визуального восприятия действия постановки	опера «Аида» в Мариинском театре
Мультимедийные устройства и аксессуары	Вебкамера проецирует движения актеров по сцене и элементы актерской игры	интерактивность, эффект обратной связи, дополнительный уровень транслирования информации	интерактивный перформанс «Music Plays Images Images Play Music» (японские постановщики: Иваи и Сакомото)
	Bluetooth-наушники как телесуфлеры для артистов	Компенсация навыков памяти	Аль Пачино в постановке «Китайская кукла» на Бродвее
	Мобильные приложения, содержащие тифлокомментарии	Расширение аудитории спектаклей, доступность театра для слепых и слабовидящих людей	Мобильное приложение Сбербанка «Искусство. Вслух» для «Золотой Маски»
Виртуальная реальность	С помощью VR-шлема погружение и перемещение в виртуальном мире, фокусировка внимания зрителя без манипуляции режиссера	Эффект присутствия	Мультимедийное театральное шоу «Медный всадник» (С.-Петербург): 3D-эффект создавался в пространстве площадью Этнографического музея.
Дополненная реальность	Через специальные 3D-очки встраивание в реальный мир зрителя цифровых предметов (трехмерной инсталляции с большим числом трансформируемых модульных элементов).	Расширение восприятия реального мира	Постановка Трейси Леттса «Август. Графство Осейдж» в Московском театре им. Маяковского

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Технология Motion Capture	С реальными актерами на сцене играют виртуальные герои, аватары – трехмерные модели персонажей, полученные путем оцифровки актеров. С помощью костюмов, снабженных датчиками, осуществляется захват движений и мимики актеров для последующего переноса на компьютерную модель персонажа	Эмоциональное обогащение	Танцевальный спектакль «Танго одиночества» в формате 3D (британский постановщик: Билли Каун). Новогодний спектакль “Снежинка” в Храме Христа Спасителя (видео-контент: Russian Visual Artists)
Электронные проекции	Образование «второй сцены» за счет проекции реальных фотографий, фрагментов видео, виртуальных и графических изображений, онлайн рисования	Дополнение смысла повествования с помощью визуальных образов, текстов. Репрезентация на экране внутреннего мира героя, его мыслей, фантазий, снов	Спектакль «Дон Жуан» в Московском Малом театре. Постановка по пьесе Михаила Булгакова "Зойкина квартира" в Гоголь-центре. Спектакль “Проза” в электротейатре «Станиславский»
TheatreHD	Трансляции в кинотеатрах известных спектаклей из лучших театров мира: Королевский Национальный театр, Метрополитен Опера, Большой театр и другие.	Эстетическое и познавательное развитие зрителей	Проект «Золотая маска в кино» в партнерстве со Сбербанком

Источник: составлено автором по материалам [147; 148].

Соглашаемся с утверждением, что применительно к сфере культуры должен превалировать гуманистический подход, поскольку полная цифровая трансформация всех процессов невозможна и для некоторых ее сегментов (театры, музеи, выставки и другое) не оправдана, поскольку не следует выхолащивать духовную наполненность культурной услуги. Вместе с тем ряд процессов в организациях сферы культуры уже имеет достаточный опыт

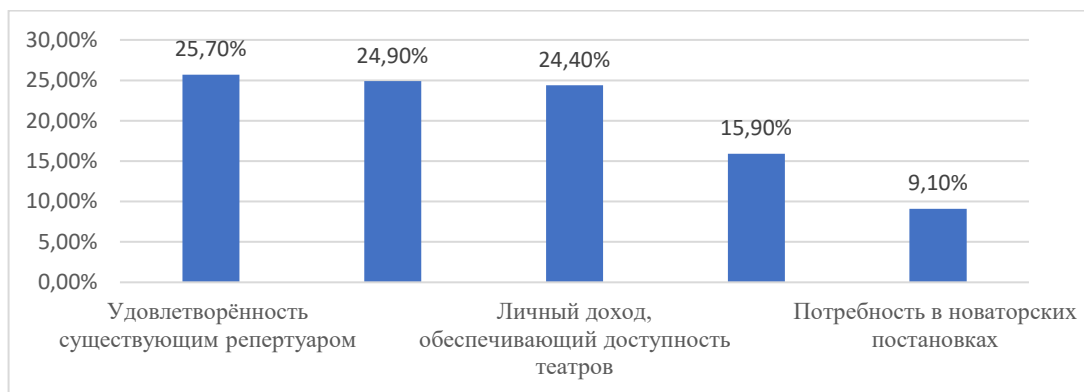
цифровизации и активно развивается сегодня (кино, произведения литературы, виртуальные экскурсии и другое), а под влиянием пандемии COVID-19 и беспрецедентных мер по карантинной изоляции этот опыт существенно дополнен.

Трансформация мировоззренческих установок и нравственных ценностей современного человека делает востребованными цифровые форматы и постепенный отказ от аналоговых форм; появление артефактов и практик, основанных на цифровых технологиях (виртуальная реальность, компьютерные игры, семантический Интернет, технологическое искусство, мессенджеры и др.), как было показано в таблице 14. Ярким примером востребованности цифрового формата над аналоговым может служить продажа на аукционе Christie's работы «Everydays: The First 5000 Days» художника Майка Винкельманна, известного как Beeple, за 69,3 млн долл. в виде невзаимозаменяемого токена (NFT): проданный JPG-файл – коллаж из всех ежедневно публикуемых художником в интернете изображений в течение 5 лет – стал третьей по величине аукционной ценой за произведение ныне живущего художника и первой работой подобного рода, проданной Christie's за 255-летнюю историю своей деятельности.

Предваряя выводы по итогам рассмотрения знаниевого подхода к менеджменту в организациях сферы культуры, считаем обоснованным проведение оценки потенциала организаций культуры (на примере театральной сферы) в трех аспектах: зрительском, творческом, экономическом. С этой целью будут использованы данные экспертно-аналитического доклада применительно к театральной сфере, в создании информационной базы которого лично принимал участие автор [67].

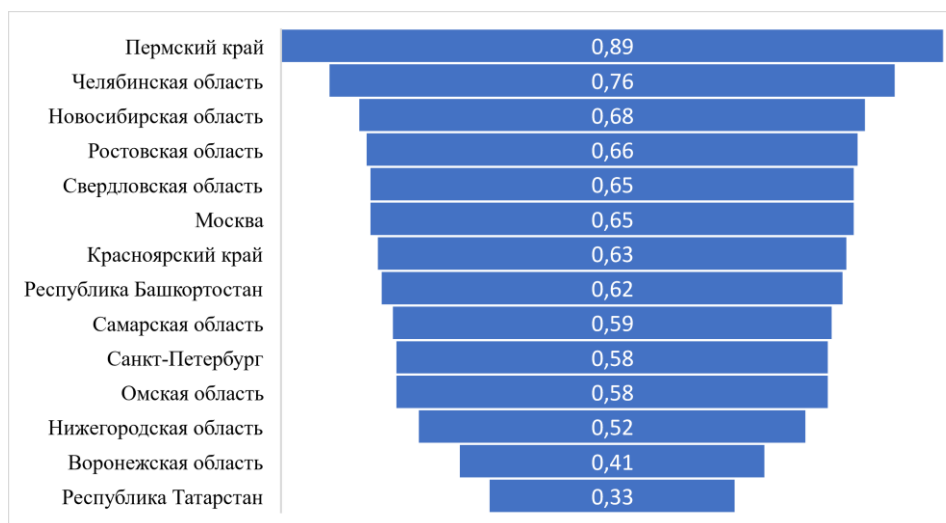
Утверждаем, что при постановке стратегических целей перед организациями сферы культуры высшему руководству и топ-менеджменту театров нельзя выводить из фокуса своего внимания характеристики основного потребителя культурных услуг, составляющие его зрительский потенциал: личный статус, степень удовлетворенности имеющимся уровнем

получения культурных услуг, ожидание инновационных решений, результаты измерения которого – на примере выборки наиболее крупных театров – представлены на рисунке 31, а также место проживания или получения культурных услуг, что нашло отражение на рисунке 32.



Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 31 – Зрительский потенциал (на примере театральной аудитории)



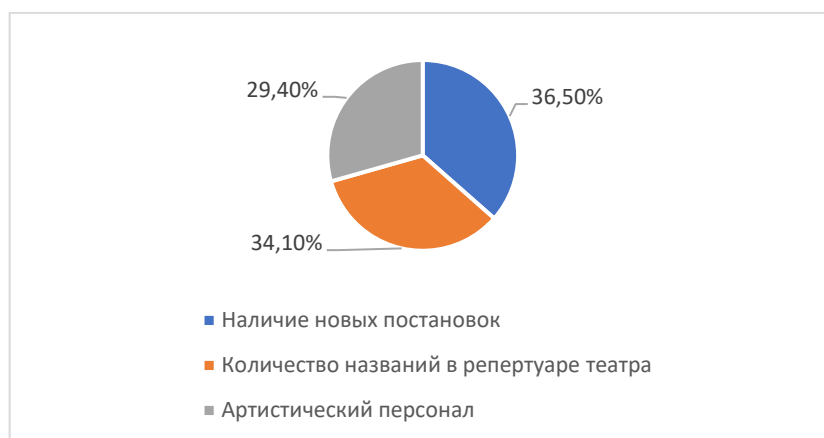
Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 32 – Зрительский потенциал регионов (на примере театральной аудитории)

Анализ значений зрительского потенциала позволяет сделать вывод о том, что крупнейшие театральные центры Москва и Санкт-Петербург не вошли в первую пятерку рейтинга по данному потенциалу. Очевидно предположить, что оценка респондентов театров в регионах с наибольшей численностью театральных организаций стремится к среднему значению по

всем учреждениям, которое оказывается ниже частной оценки респондентов конкретного театра в регионах с малым количеством театральных организаций.

Учитывая, что процесс оказания культурной услуги носит диадный характер «производство-потребление», следует дать оценку творческому потенциалу лиц, участвующих в создании культурных продуктов – результаты оценки представлены на рисунках 33, 34.



Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 33 – Структура и оценка творческого потенциала

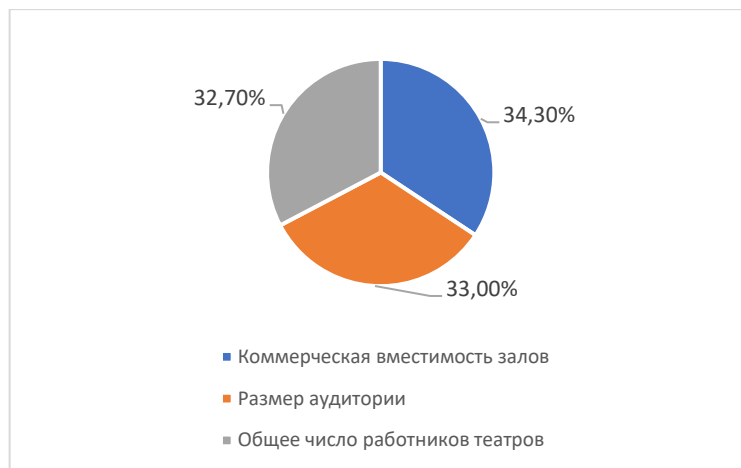


Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 34 – Структура и оценка творческого потенциала (по регионам)

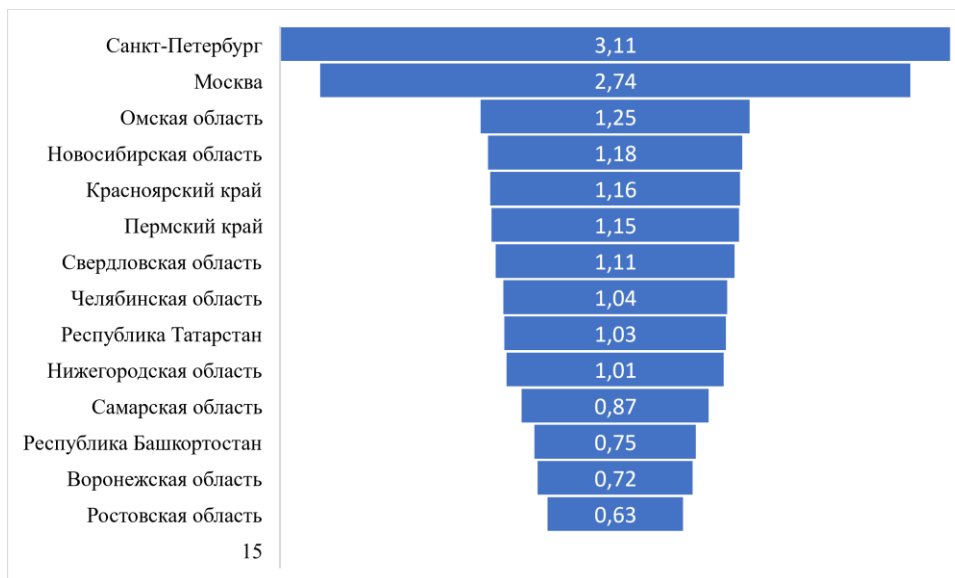
Не менее важно оценить и экономический потенциал театров,

отражающий эффективность их взаимодействия с обществом в лице учредителей театральных организаций – результаты оценки представлены на рисунках 35, 36.



Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 35 – Структура и оценка экономического потенциала



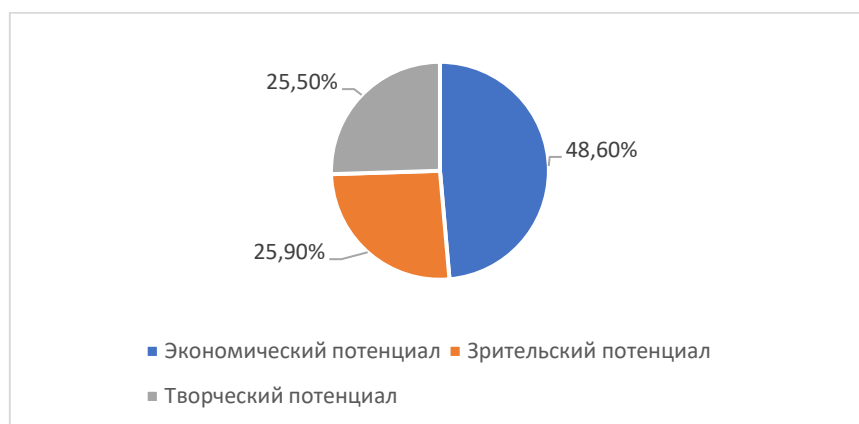
Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 36 – Структура и оценка экономического потенциала (по регионам)

Видим, что первые две топ-позиции рейтинга экономического потенциала, так же, как и творческого, занимают мегаполисы с развитой театральной традицией.

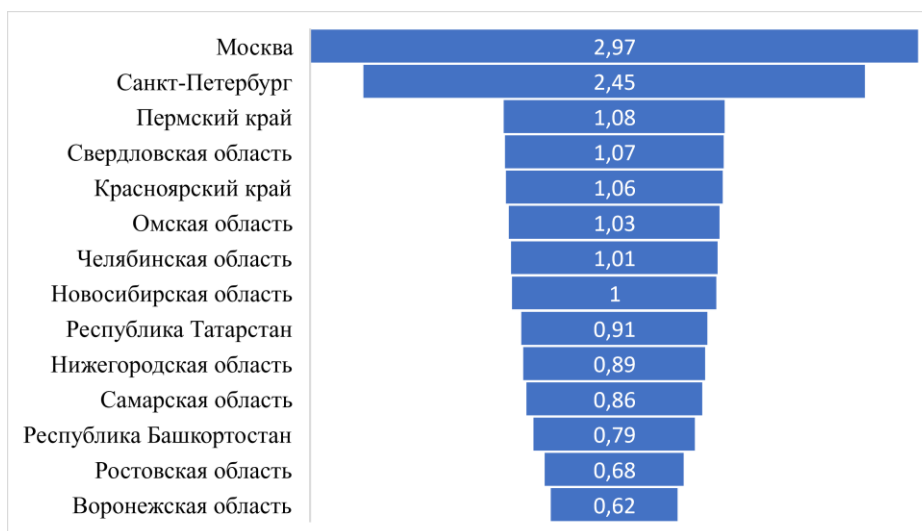
Проведение анализа совокупного театрального потенциала, результаты

которого отражены на рисунках 37 и 38, позволил определить наибольший вес экономического фактора в развитии театральных организаций.



Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 37 – Структура и оценка совокупного потенциала

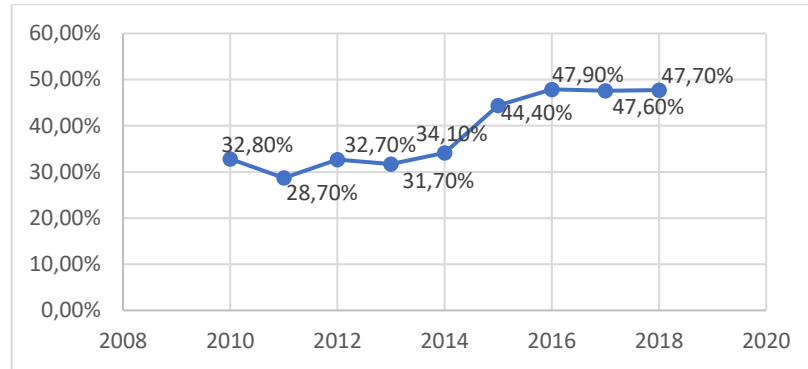


Источник: составлено автором по материалам [67].

Рисунок 38 – Структура и оценка совокупного потенциала (по регионам)

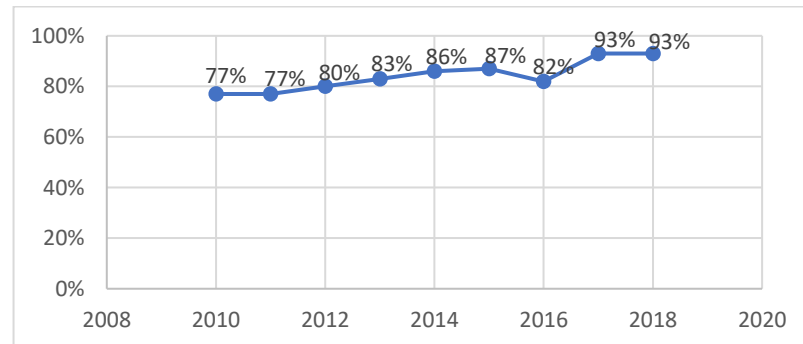
Практика показывает, что большая часть театральных организаций находится под давлением своих учредителей и сложившейся экономической ситуации: на фоне доминирования источников от коммерческой деятельности и дефицита бюджетного финансирования, представленного на рисунке 39, в комбинации с соблюдением государственной политики по росту оплаты труда, отраженной на рисунке 40, вынуждает театральные организации сокращать

другие виды расходов, в том числе затраты на новые постановки, и повышать доходы от коммерциализации своей деятельности, включая рост цен на билеты, на что указывают данные рисунка 41.



Источник: составлено автором по материалам [59].

Рисунок 39 - Недофинансирование государственных и муниципальных театров РФ, в процентах % к расчетной величине бюджетной субсидии



Источник: составлено автором по материалам [59].

Рисунок 40 - Отношение средней заработной платы в театрах к средней по экономике России, в процентах



Источник: составлено автором по материалам [59].

Рисунок 41 – Динамика цен на театральные билеты в Российской Федерации

Данная ситуация создает угрозу снижения творческой составляющей, невостребованности знаниевой компоненты профессиональной деятельности театральных деятелей в угоду экономическим приоритетам руководства театральными организациями.

Итак, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что знаниевый подход к менеджменту в организациях сферы культуры должен учитывать дуальность его характеристик – сочетание универсальных (включая приоритет экономического направления своей деятельности) и уникальных закономерностей управления, определяемых специфичностью культурной деятельности: миссией и целеполаганием деятельности организаций сферы культуры; нематериальностью культурных услуг и особенностями их производства; влиянием сложной конфигурации и специфичностью рынка культурных продуктов; ведущей ролью государства в оказании всемерной поддержки культуры; потребностью в привлечении дополнительных ресурсов; необходимостью обеспечения высокой степени защиты авторских прав и интеллектуальной собственности; необходимостью оказания на потенциального потребителя дополнительного стимулирующего влияния. Учет данных особенностей необходим для повышения конкурентоспособности организаций культуры в культурном пространстве, в том числе за счет совершенствования методов управления знаниями в культурной сфере, которая все чаще попадает в орбиту внимания глобальных корпораций, видящих в ней один из источников своего дохода.

2.3 Зарубежная практика управления организациями сферы культуры

Анализ институциональных подходов к управлению организациями сферы культуры в зарубежных странах, сложившийся опыт ее финансирования, национальные особенности постановки целей реализации культурной политики в странах мира позволяет, с одной стороны, определить

общие закономерности в культурной политике наиболее развитых государств, а с другой – выделить ряд стран, чьи культурные тенденции не вписываются в общую канву мировой культурной политики. Первое утверждение связываем с культурной политикой европейских стран и США, а второе – основывает на выявленных национальных особенностях культурной политики Китайской Народной Республики, определяемых историческими и политическими факторами.

Анализ реализуемой политики в сфере культуры европейских стран и США [88] показывает, что при наличии определенных специфических страновых черт имеются и общие принципы построения и реализации государственной культурной политики.

Прежде всего, это обеспечение свободы искусства и творчества – правительства не вмешиваются в содержание сферы искусства и культуры, тем самым предоставляя деятелям данной сферы самостоятельность в самовыражении и проявлении своих знаний, таланта, креативности. Данный принцип разделяют все страны, подписавшие под принятой в 2000 году Хартией Европейского союза по правам человека, включая США, страны еврозоны, Великобританию. Ряд стран, например Германия, расширяет применение данного принципа не только как содержательное невмешательство государства в культурную сферу и отделение политики от искусства, но и как обеспечение свободного пространства для развития культуры, защищая ее от влияния рыночной экономики. Вместе с тем другие страны, например Швеция, в 2009 году отменила подобную формулировку в культурной политике своего государства.

Второй принцип – сохранение культурного разнообразия – также отражен в Хартии Европейского союза по правам человека и в ряде документов ЮНЕСКО [145], а также может встречаться и в Конституциях отдельных стран, например Норвегии; активно поддерживается США, Швецией. Толкование данного принципа прежде всего связано с сохранением

и возрождением уникальной культуры коренного населения и малочисленных народов, просветительской деятельностью для ее популяризации, но может предусматривать и обеспечение условий для свободы самовыражения.

Реализация третьего принципа – демократизации доступа к культурному наследию – обеспечивает создание для особых категорий граждан (с ОВЗ, маломобильных и прочее) специальных условий для свободного доступа к объектам культурного наследия. Так, Министерство культуры Швеции в качестве ключевого направления своей деятельности признает обеспечение доступа к культуре для инвалидов и людей с ограниченными возможностями, а Германии это реализуется через предоставление соответствующих льгот.

Четвертый принцип – децентрализация (субсидиарность) – означает делегирование государством полномочий в области реализации культурной политики на уровень регионов и муниципалитетов. В основном это проявляется через финансовый механизм: центральные органы направляют бюджетные средства на сферу культуры региональным или муниципальным властям, на уровне которых происходит оптимальное распоряжение средствами по актуальным направлениям культуры соответствующей территории. Кроме этого, на региональный уровень может также передаваться и бюджетная ответственность за конкретные сегменты культурной инфраструктуры. Так, во Франции в ведение муниципальных властей были переданы публичные библиотеки, архивы и право на управление местным культурно-историческим наследием [59].

Пятым принципом следует считать кооперацию, которая предусматривает организацию межведомственной работы, вовлечение в реализацию и финансирование культурных проектов различных партнеров: представителей власти (федеральной, региональной, муниципальной), НКО, бизнес-сообщества, общественных объединений и т.д. В итоге реализуются специальные культурные проекты, которые направлены на популяризацию искусства и культуры, поиск потенциальных инвесторов и, как следствие, привлечение инвестиций в культурную сферу. Одним из примеров проекта

подобного рода является проект «Партнерство» организации «Американцы за искусство», направленный на активное привлечение инвестиций бизнеса в сферу искусства. В рамках данного проекта предусмотрен целый спектр форм сотрудничества – например, покупка компанией произведений искусства для офиса или корпоративный выход ее сотрудников в учреждения культуры за счет средств фирмы. Ярким примером кооперации может служить финансирование проекта по восстановлению после пожара Собора Парижской Богоматери: практически через 2 дня после пожара было собрано около 1 млрд евро - деньги продолжают поступать от крупных компаний, бизнесменов, простых граждан, а также через 4 общественных фонда, выбранных для этой цели Министерством культуры Франции.

Шестой принцип – это грантовая поддержка культурных проектов вместо организаций сферы культуры. Данный принцип реализации культурной политики имеет высокую важность в части финансирования сферы культуры – предусматривается снятие части бюджетных обязательств по содержанию организаций сферы культуры, которые тем самым стимулируются к нахождению альтернативных источников финансирования, обновлению культурной программы и репертуара. Грантовая поддержка направлена на реализацию наиболее значимых культурных проектов, среди которых первыми на ее получение стоят проекты, предлагаемые к реализации и финансированию на основе кооперации [60].

Седьмой принцип – инфраструктурные проекты – является неким следствием реализации грантовой политики. В условиях сокращения бюджетного финансирования организаций сферы культуры и необходимости компенсации вытекающих из этого трудностей в рамках грантовой политики разрабатываются проекты, направленные на развитие местных сообществ посредством улучшения городской среды, обновления культурной инфраструктуры, создания нового публичного культурного пространства. Такой подход способствует не просто улучшению инфраструктуры территории, но и созданию инфраструктурных условий для поддержки

культурной активности населения. Реализация инфраструктурных проектов в сфере культуры, например, предусмотрена приоритетной программой «Наш город» Национального фонда поддержки искусства США, а также северо - американскими государственными агентствами по искусству, в рамках которого финансируются инфраструктурные проекты художественного творчества на базе существующих школ, общественных центров и иных публичных площадках.

Восьмой принцип предусматривает целевую поддержку художников. Данный принцип еще раз подтверждает, что устойчивым трендом западной культурной политики является поддержка прежде всего культурных активностей, во вторую очередь – организаций сферы культуры. Проявляется это, в частности, в увеличении объема бюджетных ассигнований, выделяемых на целевую поддержку инфраструктуры для творческой деятельности художников и работников культуры. В качестве примера реализации данного принципа можно назвать «Программу аренды студии в Берлине», адресованную художникам.

Девятый принцип – активизация гражданской вовлеченности – особенно ярко проявляется в скандинавских странах. Так, некоммерческие организации Норвегии, активно оказывающие социальную помощь, объединились в волонтерскую ассоциацию, призванную интенсифицировать культурную коммуникацию и вовлекать население в значимые социально-культурные проекты, целью которых является поддержание и развитие местных сообществ. В Швеции примером активизации гражданской вовлеченности всегда являлись инициативы образовательных ассоциаций – например, кружки. Многочисленные ассоциации в сфере образования предоставляют помещения для кружковой деятельности, а также частично финансируют закупку материалов и реквизита, технического оснащения и при необходимости оказывают организационную и финансовую помощь на открытие нового кружка, организации выставки или иного культурного мероприятия [99].

Десятый принцип – это развитие культурного и художественного образования, которое осуществляется в разнообразных формах, например: взаимодействие школ с учреждениями культуры; введение в школьные учебные планы дисциплин по изучению культуры и искусства; организация встреч школьников с деятелями искусства. В странах, где управление системой образования и сферой культуры осуществляют разные министерства, разрабатываются совместные межведомственные программы. Так, в школах Франции с 2000 года реализуются совместные программы Министерства образования и Министерства культуры в части продвижения культурного образования (с 2008 года дисциплина «история искусств» стала обязательной для изучения), а в 2005 году образован Высший совет по образованию в сфере культуры и искусств. Подобные программы охватывают не только школьников, но и всю молодежь, вовлекая ее в искусство и культуру. Для Министерства культуры Франции развитие культурного образования является приоритетным направлением.

Одиннадцатый принцип – стимулирование интереса к объектам культурного наследия – сопряжен с реализацией грантовой культурной политики: первоочередными для поддержки являются проекты, актуализирующие интерес граждан к объектам культуры и направленные на продвижение культурного наследия. Так, в рамках 3-летней программы Совета по искусствам Англии «Доверие новому искусству» произведения современного искусства выставляются в исторических зданиях, отобранных занимающейся охраной памятников архитектуры и ландшафта организацией «Национальное доверие». В Бранденбурге фестивали культуры и музыки организуются вблизи исторических памятников, чтобы участники мероприятия могли приобщиться к культурным, историческим и архитектурным достопримечательностям территории.

Двенадцатый принцип – развитие креативной экономики, культурных индустрий и туризма. В этом отношении следует назвать передовой опыт Великобритании, в культурной политике которой особое внимание уделено

развитию креативной экономики и культурных индустрий [71]. Подтверждением этому является создание Совета по креативным индустриям, в функционал которого входит оказание интеллектуальной, правовой и финансовой поддержки сектора; по инициативе Совета, в целях интенсификации внутрисекторного взаимодействия, запущена программа развития центров социальных инноваций, так называемых «творческих концентраторов», направленная на поддержку социально значимых проектов.

Вместе с тем есть страны, правительство которых не поддерживает необходимость развития креативных индустрий в рамках государственной культурной политики, считая, что данный сектор должен поддерживать рынок. Такой позиции придерживается, например, правительство Германии: при всей важности сектора креативной экономики, развивающейся на рыночных принципах, организации сферы культуры должны быть выведены из контура рыночных отношений. Особо это подчеркиваем.

Тринадцатый принцип – усиливается влияние процессов медиатизации на культурную политику, связанные с масштабным и скоростным распространением новых медиа. В модели цифровой экономики это находит отражение в необходимости защиты прав на интеллектуальную собственность, в открывшихся возможностях по диджитализации культурного наследия, например, музейных и библиотечных фондов. В качестве примера следует привести фонды Библиотеки Ватикана, Библиотеки Конгресса США, Французской национальной электронной библиотеки Gallica и др.

Наконец, четырнадцатый принцип – реализация проектов, направленных на поддержку национальной, региональной и локальной идентичности, – и связано это в первую очередь с усилением глобализационных процессов, в которых правительства европейских стран видят угрозу самостоятельности своих национальных политик. Одним из критериев поддержки таких проектов, реализуемых на региональном и локальном уровнях, является их тематическая связь с территорией реализации проекта или местным сообществом. В качестве примера следует

назвать проект Бранденбурга по привлечению граждан к написанию «летописи» мест своего проживания.

Анализируя китайский опыт в сфере культурной политики, наряду с ее уникальностью не отрицаем и некую общность направлений культурной политики Китая с другими странами, а именно [50]:

а) происходит повышение культурной активности страны в глобальном пространстве как демонстрация того, что культура сегодня признается проводником «мягкой политической силы» и средством межгосударственной конкуренции за распределение инвестиционных, миграционных и туристических потоков. Культурная активность проявляется в расширении международного обмена и сотрудничества, популяризации китайской культуры за рубежом – примером этого могут служить институты Конфуция, открытые в разных странах мира, студии китайской живописи, центры по изучению китайского языка и прочее;

б) разработка культурной политики осуществляется на основе экспертно-аналитической работы и научно-исследовательской деятельности: исследовательскими центрами различных уровней проводится сопоставление международного опыта и состояния сферы национальной культуры, формируются предложения по модернизации культурной политики;

в) всеобщее признание знаниевой основы современной культурной политики детерминирует развитие соответствующей исследовательской инфраструктуры во всех государствах, целеориентированной на поиск новых форм и технологий управления организациями сферы культуры в современной среде.

Интересно заметить, что специфические особенности культурной политики Китая во многом определяются принципами, существенно схожими с моделью культурной политики партийно-идеологического характера, реализуемой в свое время в Советском Союзе. Одновременно с этим китайская модель культурной политики отражает яркую национальную особенность – историческую континуальность вековой китайской культуры с

сохранением до настоящего времени философии конфуцианства. Все это придает весьма высокую устойчивость китайской модели культурной политики.

Проведенный анализ позволил сформировать понимание сильных сторон зарубежной культурной политики, анализ которых позволит адекватно применить лучшие подходы к реализации российской политики в сфере культуры с сохранением национальных культурных традиций – выводы отражены в таблице 14.

Таблица 14 – Возможности использования зарубежного опыта в России

Принципы культурной политики	Применяется в России	Необходимо в России
1	2	3
Обеспечение свободы искусства и творчества	Применяется	Обеспечивать свободу искусства и творчества с сохранением общих человеческих ценностей, эстетики и высокого художественного вкуса
Сохранение культурного разнообразия	Применяется частично	Популяризировать и усилить государственную поддержку программ возрождения культуры коренного населения и малочисленных народов
Демократизация доступа к культурному наследию	Применяется частично	Предоставлять льготы особым категориям граждан и создавать специальные условия для их свободного доступа к объектам культурного наследия во всех организациях сферы культуры
Децентрализация (субсидиарность)	Применяется частично	Передача на региональный уровень бюджетной ответственности за управление местным культурно-историческим наследием
Кооперация	Применяется частично	Расширять партнерство государства, бизнеса, НКО в реализации и финансировании специальных культурных проектов, направленных на популяризацию и всемерную поддержку сферы национальной культуры
Грантовая поддержка культурных проектов вместо учреждений культуры	Применяется частично	Обеспечить приоритетность грантовой поддержки культурных проектов, поддержанных населением
Инфраструктурные проекты	Не применяется	Выделять гранты на проекты, направленные на обновление культурной инфраструктуры, создание нового публичного культурного пространства на всей территории страны
Целевая поддержка художников	Не применяется	Разработать программы целевой поддержки инфраструктуры для творческой деятельности одаренных деятелей культуры

Продолжение таблицы 14

1	2	3
Активизация гражданской вовлеченности	Применяется частично	Активизировать волонтерское движение представителей сферы культуры, направленное на интенсификацию культурной коммуникации и вовлечение населения в значимые социально-культурные проекты на всей территории страны
Развитие культурного и художественного образования	Не применяется	Разрабатывать совместные межведомственные программы министерств, вовлеченных в управление системой образования и сферой культуры, направленные на развитие культурного и художественного образования (ввести в учебные планы дисциплины по изучению культуры и искусства)
Стимулирование интереса к объектам культурного наследия	Применяется частично	Оказывать грантовую поддержку проектов, повышающих интерес граждан к объектам культуры и направленных на продвижение культурного наследия (в т.ч. посредством технологий активного гражданина)
Развитие креативной экономики, культурных индустрий и туризма	Не применяется	Создать Центры творческих инноваций при Департаментах культуры, работа которых должна быть направлена на стимулирование креативных подходов к профессиональной деятельности, на выявление, обобщение и распространение лучшего опыта творческих инициатив организаций сферы культуры
Усиливается влияние процессов медиатизации на культурную политику	Применяется частично	Обеспечить полную защиту прав на интеллектуальную собственность в условиях диджитализации культурного наследия посредством совершенствования законодательных норм и контроля их соблюдения
Реализация проектов, направленных на поддержку национальной, региональной и локальной идентичности	Применяется частично	Сохранять самостоятельность культурной политики и национальную аутентичность, противодействовать насаждению российскому обществу чуждых культурных норм и ценностей.

Источник: разработано автором.

Таким образом, критический анализ зарубежных подходов к реализации культурной политики и его преломление через призму российской действительности позволит привнести новые тренды в национальную культурную политику, направленные на максимальное приближение принимаемых в сфере культуры решений к удовлетворению культурных потребностей граждан и нужд производителей культурных продуктов,

повышению уровня знаний российского общества в области культуры.

2.4 Коммерциализации знаний как условие конкурентного успеха организаций сферы культуры в цифровой экономике

Для понимания эффективности деятельности по управлению знаниями в организациях сферы культуры, аргументации творчества как экономического ресурса цифровой экономики и становления знаниевого общества, требуется проведение прикладного исследования по коммерциализации и коммодификации творчества. В этих целях проведем анализ состояния творческих, культурных или креативных индустрий, существенно расширяющих представления о границах культурной сферы. В рамках данного исследования придерживаемся изложенного в параграфе 1.1 подхода к пониманию сущности креативной индустрии, уточняя что в условиях цифровой экономики, расширяющей спектр носителей и средств доставки творческого контента, в креативной индустрии прочно закрепился ИТ-сектор.

Действительно, ведущим сегментом сферы культуры на протяжении последнего полувекового периода признана ИКТ-индустрия, которая объединяет: производство и продажи бытовой электроники и другого оборудования, обеспечивающего доставку творческого контента; связь и телекоммуникации; услуги доступа к цифровым сетям; создание программного обеспечения; сетевые и операторские ресурсы; дата-центры; сетевые ресурсы и сервисы (сайты, соцсети, мессенджеры, стриминг и другие системы доставки контента).

Детерминантами рождения и бурного развития ИКТ-индустрии считают быстрый рост численности и повышение благосостояния населения в послевоенное время, формирующего запрос на культурную продукцию. После экспериментальных работ по созданию и совершенствованию информационных технологий, проводимых в 50-х годах прошлого столетия, на рубеже 80-90-х годов информационные технологии стали доступны

массовой аудитории. В последующее десятилетие произошел многократный рост потребления через ИКТ-инфраструктуру творческого контента и развлечений, а ИКТ-корпорации установили контроль дистрибьюции всей поддающейся оцифровке культурной продукции. Мировой культурный ландшафт был кардинально преобразован:

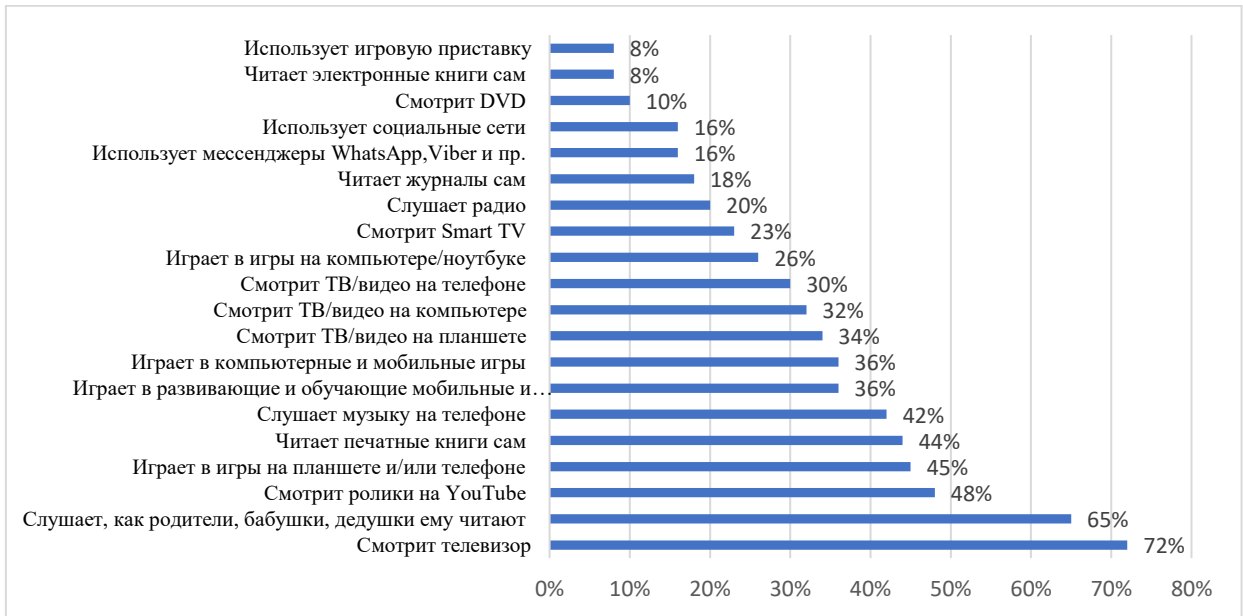
- свободный доступ к культурному контенту (тексты, видео, игры, музыка, фотографии и др.) стал главным драйвером роста ИКТ-индустрии;
- потребность в максимально удобном доступе к творческому контенту и культурным услугам привела к разработке специально спроектированных для этой цели всех современных бытовых электронных устройств (аудио- и видеоустройства, компьютеры, смартфоны, планшеты, телефоны);
- рост ресурсопотребления культурного контента: работа пользовательского оборудования доходит до 50–60% общего времени, пользование глобальным интернет-трафиком – до 70–80%, полезная нагрузка технической инфраструктуры – до 80%;
- генерирование трафика и доходов социальных сетей, поисковых систем и иных интернет-ресурсов происходит в основном за счет творческого контента;
- генерирование значительной части прибыли ИКТ-индустрии за счет творческого контента и развлечений;
- одним из самых распространенных видов проведения досуга стала игровая среда, созданная в ИКТ-сфере.

Данная характеристика ИКТ-индустрии приводит к пониманию того, что ранее позиционирующиеся в качестве ее приоритетных сегментов – связь, образование и наука – отходят на второй план, их первые позиции замещаются доставкой населению творческого контента и развлечений, что наглядно отражается на рисунках 42, 43, 44.



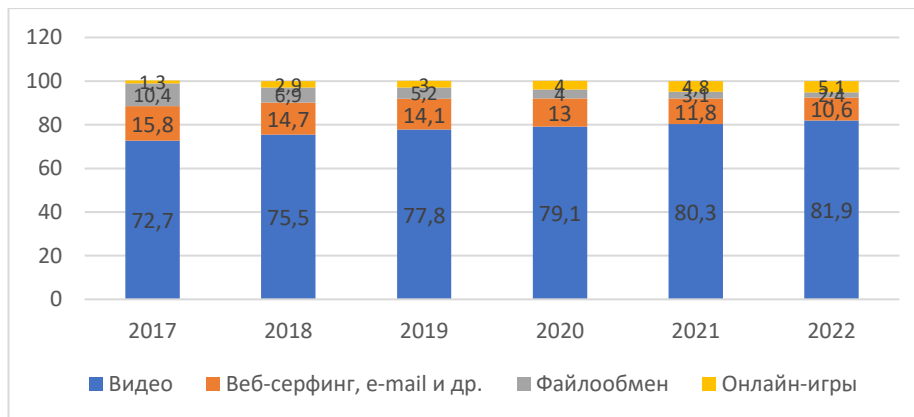
Источник: составлено автором по материалам [170].

Рисунок 42 – Ежемесячное использование мобильных устройств, 2013–2018 годы



Источник: составлено автором по материалам [178].

Рисунок 43 – Медийный досуг детей до 12 лет в России в 2017 году, в процентах



Источник: составлено автором по материалам [170].

Рисунок 44 – Объемы и доли потребления глобального интернет-трафика по сегментам в 2017-2022 годах, в процентах

Сегодня ИКТ-индустрия выступает основным сегментом культурных индустрий и именно данный факт придает сфере культуры новую интерпретацию – в условиях масштабного проникновения цифровых технологий она рассматривается не столько как интегрированная совокупность авторов и исполнителей, театральных и концертных коллективов, залов, кинотеатров, выставок, библиотек, сколько как совокупность электронных устройств и информационно-коммуникационных технологий, петабайты информации, сотни миллионов медиафайлов, трансляций и досуговых сервисов, используемых практически всем человечеством.

Из этого следует, что именно ИКТ-индустрия диктует направления и определяет темпы развития глобальной культурной экономики, а мировые гиганты этой отрасли за считанные десятилетия приобрели статус мировых лидеров по капитализации, экономическому и политическому влиянию.

Не менее важной тенденцией развития глобальной культурной экономики является отчетливое стремление крупнейших ИКТ-компаний к производству творческого контента, нередко осуществляемое посредством поглощения производителей или слияния с ними. В качестве примера можно привести японского производителя электроники и иной высокотехнологичной продукции – транснациональную корпорацию Sony, которая с конца 1980-х годов высокими темпами наращивает творческие активы: присоединение к Sony Music Entertainment компаний CBS Records (1988 г.) и Bertelsmann (2004 г.); покупка Columbia Pictures и TriStar Pictures (1989 г.) для создания Sony Pictures. На американском телеком-рынке ее лидером AT&T в середине 2018 г. совершена крупнейшая сделка – приобретение конгломерата Time Warner, включая журнал Time, концерн по производству фильмов Warner Bros. Entertainment, телеканалы CNN, HBO, CW и др.; новая корпорация получила название WarnerMedia. Другая крупнейшая американская телеком-корпорация Comcast в 2011 г. приобрела масс-медийную компанию NBCUniversal, включая телекомпанию NBC, крупнейшую голливудскую киностудию

Universal Pictures, анимационные киностудии Illumination Entertainment и Dream Works Animation.

Иной путь встраивания в глобальную культурную экономику избран лидерами мировой экономики ИКТ-компаниями Apple, Alphabet (Google) и Amazon – они начали активно развивать собственные сервисы творческого контента. Так, компанией Apple в 2007 г. создана приставка Apple TV, а в 2019 г. появился собственный видеосервис Apple TV Plus. Корпорация Google в 2019 г. провела ребрендинг YouTube Red (переименован на YouTube Premium) – видеоплатформа стала предоставлять возможность смотреть без рекламы, но на условиях платной подписки фильмы, сериалы, клипы. Гигантская компания США на рынке электронной коммерции Amazon.com в 2006 году создала собственный видеосервис – Prime Video, а начиная с 2010 г. приступила к созданию собственного контента за счет создания Amazon Studios – подразделения, занимающегося продюсированием и дистрибьюцией видеоконтента.

Из приведенных примеров, которые не ограничивают список крупнейших международных корпораций, включившихся в передел творческих индустрий с ориентацией на массовый глобальный рынок, что представлено на рисунке 45, можно сформулировать следующий вывод: к 2018 г. практически все крупнейшие производители культурного контента оказались в составе глобальных ИКТ-корпораций и были лишены своей самостоятельности.

В первую очередь это коснулось компаний, занимающихся производством кино и музыки. Данная ситуация показывает, что глобальные медиа ТНК захватили мировой рынок и транслируют свои ценности миру, что является угрозой разрушения культурной идентичности других стран, включая Россию. Вполне логично встают вопросы: каковы мотивы вхождения ИКТ-компаний в глобальную культурную экономику и как оно отразилось на творческой составляющей культурных индустрий? Предпринята попытка нахождения ответов на эти вопросы на основе анализа вышеизложенных

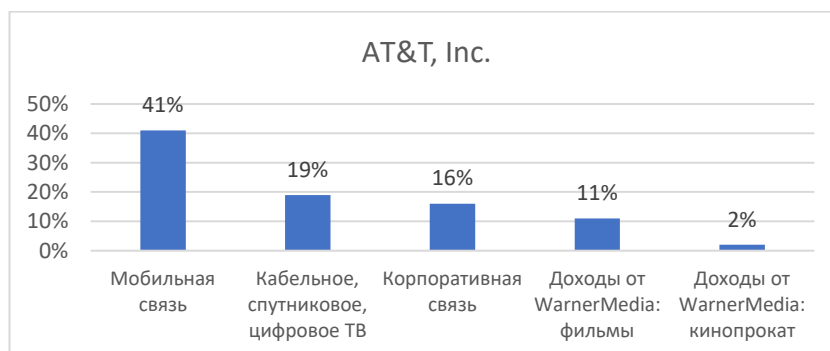
кейсов и сложившейся ситуации в сфере кино и музыки.



Источник: составлено автором по материалам [175].

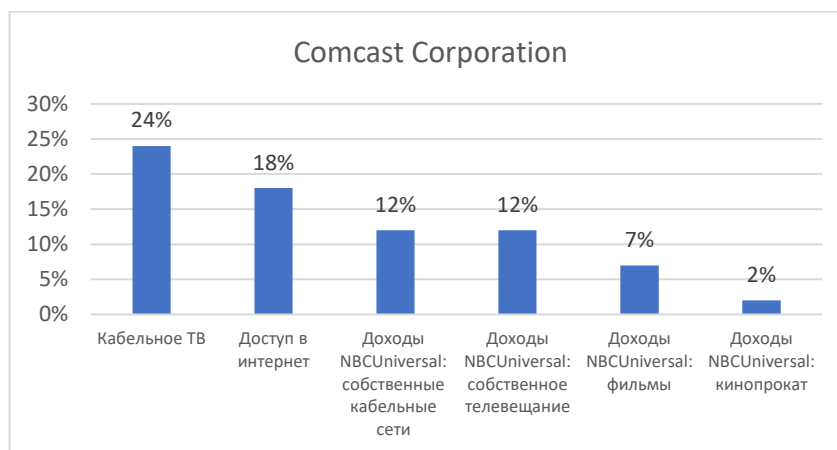
Рисунок 45 – Самые доходные виды деятельности топ-10 мировых компаний, работающих в культурных индустриях, в процентах

В сфере мирового кино все крупнейшие кинокомпании – The Walt Disney, Warner Bros., Universal Studios, 20th Century Fox, Paramount Pictures, Sony Pictures – либо вошли в состав корпоративных структур, либо были преобразованы в корпорации и стали зарабатывать на других видах деятельности. Анализ финансовых результатов, привнесенных кинокомпаниями в актив ИКТ-корпораций после их приобретения, показал, что они не играют ключевой роли в формировании доходности корпораций, согласно приложению Б – на это указывают данные рисунков 46, 47, 48.

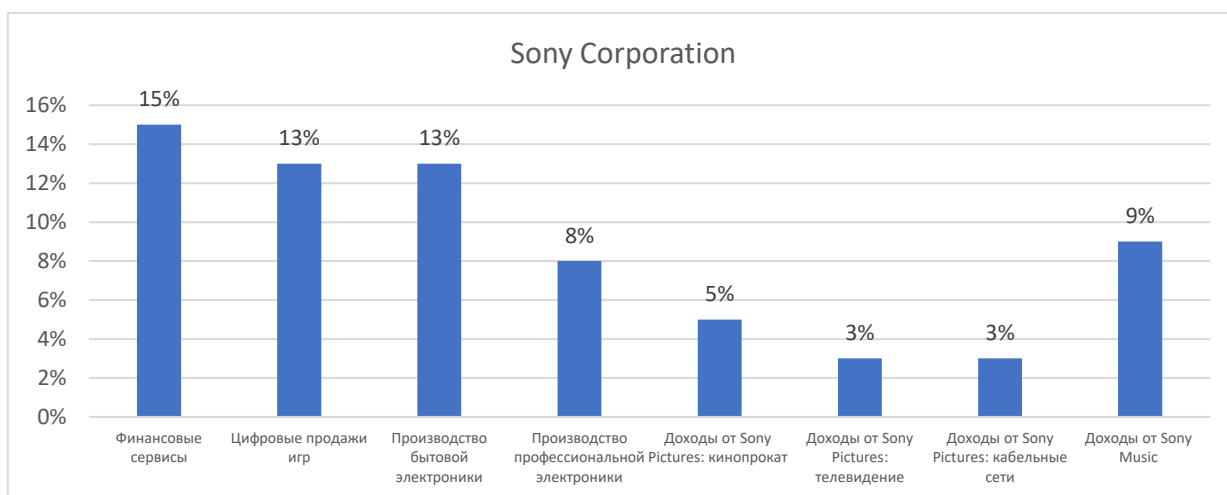


Источник: составлено автором по материалам [159].

Рисунок 46 – Основные источники дохода корпорации AT&T в 2018 году, в миллионах долларов

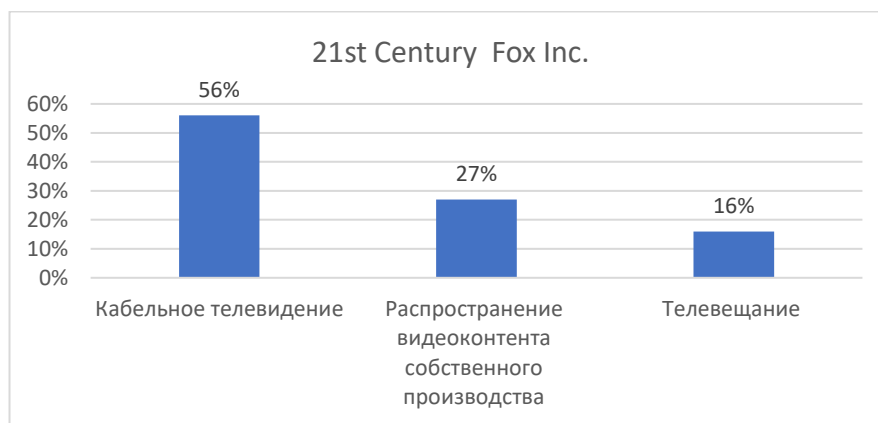


Источник: составлено автором по материалам [159].
Рисунок 47 – Основные источники дохода Comcast Corporation в 2018 году, в миллионах долларов



Источник: составлено автором по материалам [159].
Рисунок 48 – Основные источники дохода Sony Corporation в 2018 году, в миллионах долларов

Обратим внимание на структуру доходов компаний, с самого основания входящих в состав культурной индустрии. Таким представителем является 21st Century Fox Inc., которая к 2018 г. достигла наибольшую долю доходов от производства собственного контента, представленную на рисунке 49. Самостоятельной компания пребывала до 2019 г., когда все активы холдинга, включая кинокомпании и телеведущие сети, были приобретены The Walt Disney Company.



Источник: составлено автором по материалам [159].

Рисунок 49 – Основные источники дохода 21st Century Fox Inc. в 2018 году, в миллионах долларов

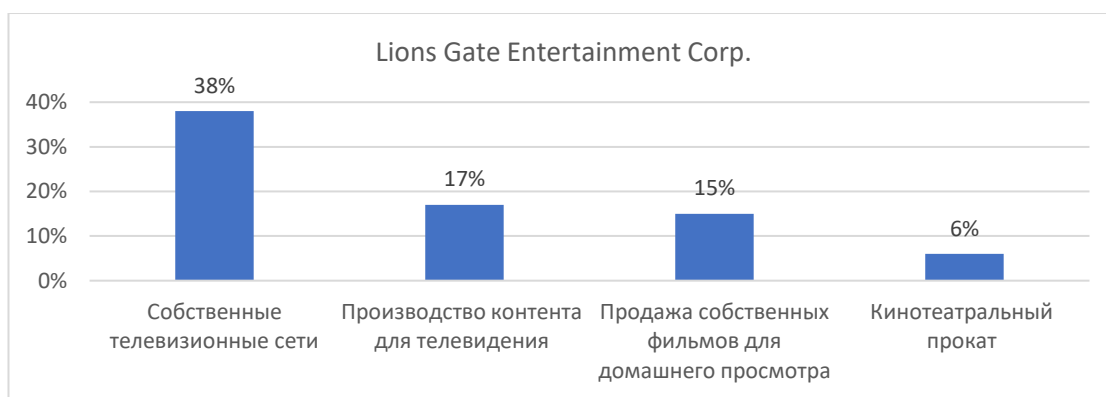
The Walt Disney Company является самостоятельной компанией, преобразованной в корпорацию из одноименной киностудии и ставшей сегодня крупнейшим мировым медиаконгломератом индустрии развлечений. Основной доход корпорации (34%) создают парки развлечений, включая доходы от продажи входных билетов и билетов на аттракционы в «Диснейленде», доходы от гостиниц и питания, продажи тематических товаров. Кабельное телевидение приносит компании 29% дохода, телесеть – 13%, кинотеатральные сборы – 7%.

Таким образом, можно констатировать, что кинопроизводство для современного Голливуда представляет собой эффективный инструмент увеличения продаж подписок на платные кабельные каналы, привлечения большего числа посетителей в парки развлечений, производства игрушек и тематических товаров по лицензиям. Эксперты отмечают [78], что массовое распространение телевидения стало причиной резкого сокращения посещения кинотеатров. Специально разработанные бухгалтерские схемы намеренно не выводят на окупаемость фильмы (согласно бухгалтерской отчетности) и позволяют киностудиям получить прибыль от фильмов еще до их выхода на большой экран. Качество кинопродукта, рецензии экспертов и потенциальные сборы от кинопроката уходят на второй план – компании устремлены на снижение издержек посредством скрытой рекламы, заключение

предпродажных соглашений, получение государственной поддержки, налоговых льгот и иной финансовой помощи [79]. В итоге, действительно значимых кинопроизведений становится значительно меньше.

Одновременно с этим, в корпорациях создаются структурные подразделения, в функционале которых разработка авторского контента, который с большой долей вероятности будет обречен на слабый интерес у ценителей киноискусства, но может вызвать интерес у массовой аудитории и стать потенциальным фестивальным и культурным событием. Иными словами, производство и продвижение сложных и экспериментальных кинопроизведений напрямую зависит от интереса продюсеров в получении лояльности социальных групп, перспективных с точки зрения поступлений и влияния.

Справедливо отметить, что вышеизложенные выводы вполне релевантны не только крупным голливудским корпорациям, но и любым компаниям, производящим творческую продукцию. Причем у небольших независимых компаний доля доходов от производства контента выше, что подтверждается данными рисунка 50.



Источник: составлено автором по материалам [159].

Рисунок 50 – Основные источники дохода Lions Gate Entertainment Corp., в миллионах долларов

Основным источником доходов других независимых компаний – французской Pathé, датской The Egmont Group – является

кинопрокат в сети собственных кинотеатров. Для американской компании Netflix главным источником доходов (98%) является видеостриминг. Можно привести еще несколько примеров крупных международных компаний, имеющих доходы только от производства собственного контента (Gaumont Film Company, EuropaCorp S.A), но по сравнению с лидерами киноиндустрии их экономическое положение считается неустойчивым.

Аналогично сфере кино ситуация сложилась в сфере музыкальной индустрии – крупные бренды (Warner Music Group, Sony Music, Universal Music Group) принадлежат корпорациям. Так, Universal Music Group входит в состав французского холдинга Vivendi SA, доходы которого складываются из доходов от телевидения (37%), аудиосервисов (19%), рекламного бизнеса (17%). Другой крупнейший музыкальный бренд Warner Music Group в 2011 г. приобретен инвестиционной корпорацией Access Industries, агрегировавшей в себе культурных активов: продюсерскую компанию AI Film, российскую кинокомпанию «Амедиа», аудиосервис Deezer, сервис спортивных трансляций DAZN. По причине отсутствия публичной финансовой отчетности выводы о структуре доходов сделать не представляется возможным.

Анализируя финансовую прозрачность мировых культурных индустрий, отмечаем закрытость компаний; исключение составляют крупнейшие корпорации Западной Европы, США, Японии. Не публикуют финансовые отчеты: ByteDance, китайская частная интернет-компания, владеющая сервисом TikTok; Al Jazeera Media Network, крупнейшая международная компания на рынке кабельного и спутникового телевидения на Ближнем Востоке; beIN Media Group, катарская медиакомпания, являющаяся крупнейшей новостной сетью и ведущим игроком в области спортивных трансляций (компания в 2015 г. приобрела кинокомпанию Miramax LLC).

В условиях возрастания стоимости производства творческого контента и усиления конкуренции контент-сервисы, входящие в состав монополий и работающие по корпоративной модели, приобретают неоспоримое конкурентное преимущество: выполняя задачу по привлечению клиентов к

основным услугам монополиста, получают дотации от корпораций и позволяют себе не обращать внимания на прибыльность. Соглашаемся с мнением экспертов, что в сложившейся ситуации бесперспективно рассматривать в качестве самостоятельного бизнеса легальную дистрибьюцию контента в интернете, она может работать как плано-убыточная структура лишь в рамках корпоративной модели. Для подтверждения или опровержения справедливости данного тезиса в отношении нашей страны проведен соответствующий анализ культурных индустрий России.

Первые результаты анализа показали, что в культурных индустриях России подтвердился глобальный тренд на монополизацию. Ярким свидетельством этого явилось создание транснациональной ИКТ-компанией «Яндекс» стримингового сервиса «Яндекс. Музыка», позволяющего прослушивать музыкальные композиции; билетного сервиса «Яндекс.Афиша»; продюсерского центра «Яндекс.Студия». Создание стримингового сервиса объясняется тем, что рынок музыкального стриминга в России является самым быстро растущим сегментом музыкальной индустрии – его объем в 2019 г. составил 7 млрд руб. – и одним из его крупнейших игроков стала именно Яндекс Музыка с долей в 25,4% (на первом месте MUSIC с долей в 28%, на втором – BOOM с долей в 25,6%); причем платная модель уверенно доминирует над рекламной, на что указывают данные рисунка 51.



Источники: составлено автором по материалам [159].

Рисунок 51 – Рынок музыкального стриминга в России, в миллиардах рублей

Другим примером служит крупнейшая в России ИКТ-компания МТС, которая приобрела билетные сервисы «Пономиналу.ру» и Ticketland (объявляют о старте продаж билетов без комиссии), а также учредила подразделение «МТС Медиа», в функции которого вменено производство собственного видеоконтента на базе киностудии «Кинополис», приобретенной МТС в 2019 г. Также компания в настоящее время ведет переговоры, предметом которых является покупка онлайн-кинотеатра ivi, занимающийся продюсированием кино и сериалов с целью предоставления эксклюзивного контента на своей платформе. Все это указывает на формирование МТС мощного ресурса для повышения привлекательности услуг интернета и домашнего телевидения.

Характерной особенностью российской практики следует считать притязания банковских структур на владение культурными индустриями. В первую очередь, это «Тинькофф» и Сбербанк. В 2018 г. банком «Тинькофф» был приобретен билетный сервис «Кассир.ру», проведено брендинг концертно-спортивного комплекса «М-1 Арена» с переименованием на «Тинькофф Арена» и с подключением к экосистеме банка – все это сделано для поддержания деятельности «Тинькофф» в билетном бизнесе. В 2019 г. Сбербанк закрыл сделку о покупке 46,5% в онлайн-бизнесе холдинга Rambler Group, тем самым digital-продукты и сервисы Rambler Group будут интегрированы в экосистему банка, среди них: онлайн-кинотеатр Okko, «Рамблер/Касса», Lenta.ru, Gazeta.ru.

Как и в зарубежной практике, в культурных индустриях России есть монополисты, к ним в первую очередь следует отнести «Газпром-медиа» и «Национальную медиа группу» – их интересы распространяются на весь цикл создания творческого контента: от производства до продвижения и распространения. Но, в отличие от зарубежной практики, в России значительное число компаний в культурной индустрии остаются независимыми. Анализ финансовой прозрачности данных компаний показал, что большая их часть находится в серой зоне и финансовую отчетность не

публикует. Тем не менее, на основе данных InterMedia и системы «СПАРК-Интерфакс», а также публичной отчетности ряда компаний, удалось проанализировать финансовое состояние крупнейших российских компаний, работающих в культурных индустриях согласно приложению В, и определить, что их значительная часть (26 компаний из 100 обследованных) зарегистрирована за рубежом. Данные таблицы приложения В и рисунка 52 показывают, что 90% от всего объема выручки крупнейших компаний, работающих в российских культурных индустриях, приходится на топ-10, а 97% – на топ-20.



Источник: составлено автором по материалам [155; 159].

Рисунок 52 – Состав крупнейших компаний, работающих с культурными индустриями России

При этом ни одна из компаний топ-20 не имеет значимые суммы дохода от культурной деятельности, а большинство организаций топ-100 составляют учреждения, имеющие бюджетное финансирование.

Проведение анализа отраслевой принадлежности компаний из топа-20 показало, что 50% их состава представляют ИКТ- компании:

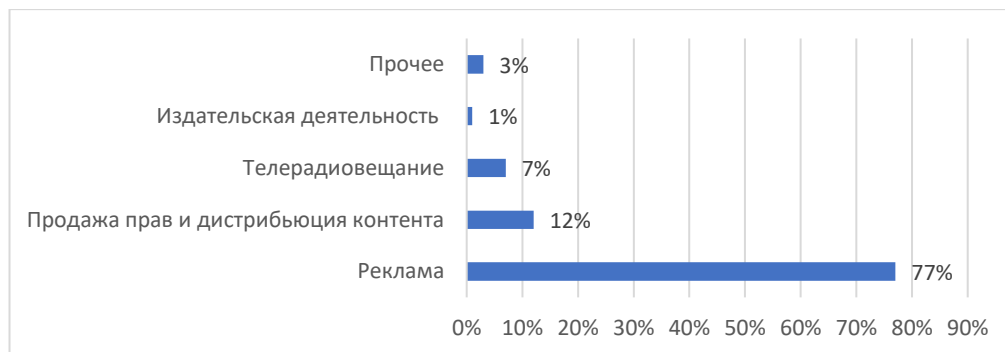
– половина из них – это телеком-операторы (МТС, Билайн, Мегафон, Ростелеком, Акадо), основной вид деятельности (соответственно и основной источник дохода) которых по ОКВЭД связан с предоставлением услуг связи; кроме основного источника дохода каждая организация имеет доходы, например, от дистрибьюции контента через услуги домашнего TV,

видео по запросу, предоставления музыкальных сервисов. Доля выручки этих компаний составляет 29% от всей выручки топ-20. Анализ стратегических документов данных компаний показал серьезные намерения их руководства по укреплению своего присутствия в культурных индустриях, в том числе за счет участия в производстве контента;

– вторая половина компаний из топа-20 – это тоже ИКТ-компании (Эппл рус, Яндекс, Mail.ru Group, Гугл, Крок), но их деятельность не связана с услугами связи. На долю этих компаний приходится 9% всего объема выручки топ-20. Например, в «Яндексе» на дистрибьюцию медиасервисов в 2018 г. приходится лишь 1% всех доходов компании, но при существенном росте в 61% по сравнению с 2017 г.; самый доходный сегмент выручки «Поиск и портал» принес 78% дохода. Mail.ru Group владеет соцсетями «ВКонтакте» и «Одноклассников», популярность которых обеспечивается в том числе за счет большого объема пользовательского контента, реализует творческие проекты, одним из которых является молодежный фестиваль VK-Fest. Доходы Mail.ru Group главным образом складываются из доходов от интернет-рекламы (48%), многопользовательских игр (24%), виртуальных сервисов в социальных сетях (21%). «Крок» как российская ИТ-компания специализирована на предоставлении услуг системной интеграции, консалтинга: в 2018 г. выручка от этих видов деятельности составила 30,3 млрд руб.; работа по реализации творческих проектов в компании начиналась в 1989 г. с проведения собственного фестиваля анимации «Крок».

Топ-20 российских компаний, работающих с культурными индустриями, также включают медиахолдинги «Газпром-медиа», ВГТРК, «Национальная Медиа Группа» и один многопрофильный холдинг «Сафмар», в котором медийные активы дополняют основные виды деятельности в сфере промышленности, недвижимости, инвестиций и торговли. Несмотря на незначительную долю (3%) выручки данных компаний в топ-20, именно данные компании являются основными производителями и распространителями аудиовизуального контента на радио, телевидении, в

интернете. Так, по данным отчета Газпромбанка, в 2018 г. сегмент «медиа - бизнес» принес корпорации доход в размере 95,5 млрд руб., что показано на рисунке 53.



Источник: составлено автором по материалам [146].

Рисунок 53 – Структура доходов «Газпром-медиа» в 2018 году

В топ-20 анализируемого рейтинга также вошли четыре крупнейших банка – Сбербанк, ВТБ, «Альфа-банк» и компания TCS Group Holding PLC, владеющая «Тинькофф-банком», на долю которых приходится 58% от совокупной выручки. Все данные банковские структуры не только оказывают спонсорскую помощь в реализации культурных проектов, но и владеют собственными медийными активами и проводят зрелищные мероприятия. На последних позициях в топ-20 компаний находятся два крупнейших книжных издательства, занимающих монопольные позиции в своих нишах – это «Просвещение» и «Эксмо» [148].

Справедливо отмечаем, что на фоне экспансии корпоративных структур в культурную индустрию необходимо выявить в ней место, занимаемое организациями сферы культуры, имеющих бюджетное финансирование. Так, согласно полученным данным, отраженным в приложении В, в общем объеме выручки крупнейших компаний, работающих в культурных индустриях России, на долю отечественных организаций культуры с видами деятельности «организация зрелищных мероприятий» и «музейная деятельность» приходится лишь 1% (81 376 млрд руб.). При этом, как было указано ранее,

прямое бюджетное финансирование обеспечивает, например, для театров 73,7% их дохода. В качестве примера в таблице 15 приведены данные по финансированию 20 крупнейших театров России, основным видом деятельности которых является «организация зрелищных мероприятий».

Таблица 15 – Финансирование театров России

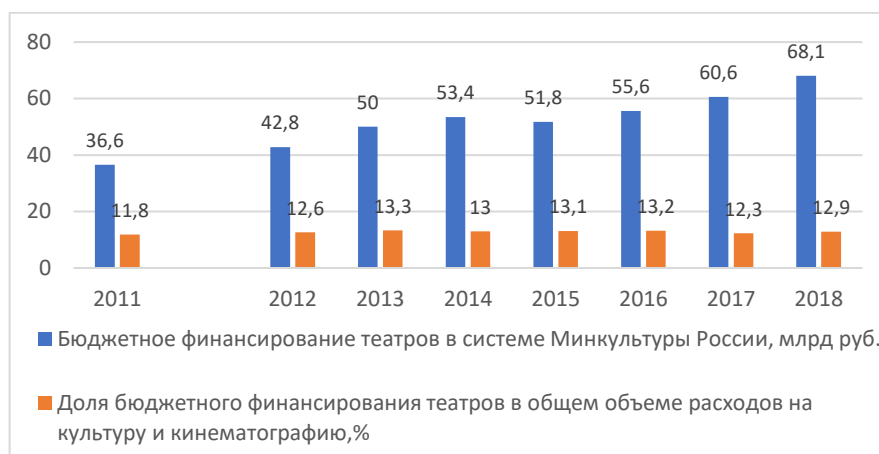
Театры	Общий доход	Доля бюджетного финансирования, в %	Благотворительные и спонсорские вклады
1	2	3	4
Большой театр России, Москва	8,628 млрд руб.	57	976,6 млн руб.
Мариинский театр, г. Санкт-Петербург	6,864 млрд руб.	55,5	7,7 млн руб.
Новосибирский театр оперы и балета, г. Новосибирск	1,904 млрд руб.	80,3	1 млн руб.
МХАТ им. А.П. Чехова, Москва	1,109 млрд руб.	48,9	31,9 млн руб.
Малый театр России, Москва	1,106 млрд руб.	59,5	Нет
Театр им. Е. Вахтангова, Москва	990,4 млн руб.	43,6	10 млн руб.
Театр драмы им. А. Пушкина (Александринский театр), г. Санкт-Петербург	965,1 млн руб.	74	Нет
Приморский филиал Мариинского театра, г. Владивосток	894,9 млн руб.	73,4	40 млн руб.
Государственный Театр Наций, Москва	800 млн руб.	47,5	12,2 млн руб.
Московский детский музыкальный театр им. Н. Сац, Москва	718,4 млн руб.	75,7	Нет
Большой драматический театр им. Г.А. Товстоногова, г. Санкт-Петербург	698 млн руб.	49	38,5 млн руб.
Екатеринбургский театр оперы и балета, г. Екатеринбург	677,6 млн рублей	78,9	18 млн руб.
Российский молодежный театр, Москва	497,6 млн руб.	51,1	Нет
МХАТ им. М. Горького, Москва	449,8 млн руб.	58	Нет
Центральный театр кукол им. С.В. Образцова, Москва	438,3 млн руб.	63,4	Нет

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Театр «Сатирикон» им. А. Райкина, Москва	356,5 млн руб.	65	Нет
Малый драматический театр — Театр Европы, г. Санкт-Петербург	353,4 млн руб.	47,8	10,8 млн руб.
Филиал Мариинского театра в РСО-Алания, г. Владикавказ	307,4 млн руб.	84,5	Нет
Театр драмы им. Ф. Волкова, г. Ярославль	233,7 млн руб.	68,7	2,6 млн руб.
Театр «Студия театрального искусства», Москва	205,3 млн руб.	66,7	Нет

Источник: составлено автором по материалам [147].

Динамика бюджетного финансирования театров отражена на рисунке 54.



Источник: составлено автором по материалам [147].

Рисунок 54 – Динамика бюджетного финансирования театров России

Как видим, начиная с 2015 года восстанавливается положительная тенденция роста бюджетного финансирования театров, прерванная в 2014 году в условиях кризисных явлений, связанных с санкционными ограничениями по отношению к России.

Таким образом, можно заключить, что в развитии культурных индустрий в России подтверждается общемировой тренд вовлечения крупных монополий в творческие индустрии и расширения своего участия. Прежде всего, это медиахолдинги, интегрирующие в своей корпоративной модели производство творческого контента и каналы его распространения;

ИКТ-компании и телеком-операторы. В России данный тренд приобрел национальную специфику – высокий интерес крупнейших финансово-промышленных групп к участию в культурных индустриях.

Следуя общемировым трендам монополизации, российская культурная экономика находится под угрозой потери самостоятельности творческих деятелей в принятии решений, в снижении значимости их истинно творческих планов в структуре крупных корпораций. Размер вознаграждения деятелей культуры теряет свою зависимость от востребованности произведений у ценителей культуры, и, наоборот, становится прямо пропорциональным от оценок и решений руководства компаний. Вместе с тем распространение низкокачественной продукции массовой культуры признается в качестве угрозы национальной безопасности в сфере культуры [5]. Продолжение такой негативной тенденции в условиях отсутствия внятной национальной культурной политики без ее целеполагания на создание качественных культурных продуктов с воплощением в них знаний творческих деятелей и с привнесением культурной ценности, развивающей духовность населения, сделает невозможным реализацию главной миссии культуры ни по отношению к укреплению нравственной основы цивилизованного общества, ни по отношению к инноватизации экономики, ни по отношению к развитию сферы культуры.

Выводы по главе 2. Проведенное исследование культурной политики Российской Федерации позволяет сформулировать ряд выводов о несовершенстве законодательной основы и практики государственного регулирования сферы культуры; об устаревших (почти на столетие!) подходах к формированию национальной культурной политики; недостаточности ресурсной поддержки и методического сопровождения деятельности учреждений культуры, особенно ощутимых в ситуациях неопределенности, носящих в последние годы перманентных характер. Влияние данных факторов наглядно проявилось на институциональном уровне, результатах реализации

национального проекта «Культура» и негативно сказалось на развитии культурных индустрий России.

На институциональном уровне удалось обнаружить отсутствие единства в понимании и институционального закрепления родовых понятий в сфере культуры, таких как «культура», «искусство», «сфера культуры». Исходя из этого, дается толкование сферы культуры как совокупности творческой и досуговой деятельности, каждая из которых структурирована на федеральные/региональные/местные и негосударственные сегменты; также определяет понимание творческой и досуговой деятельности. На основе анализа реализации национального проекта «Культура» выделен достаточно широкий диапазон проблем – от стратегического до тактического. Прежде всего, это: неясность стратегического целеполагания; низкое качество планирования, постановки целей и показателей проектов в сфере культуры, отсутствие сопряжения их реализации; отсутствие блока, посвященного развитию креативной индустрии и законодательной основе творческой индустрии – между тем, развитие и поддержка творческого потенциала будущих поколений признается как одна из самых значимых национальных целей, а развитие креативных индустрий – как один из источников финансовой самостоятельности сферы культуры; некорректность финансового планирования и отчетности, альтернативные источники финансирования не предусматриваются; слабая проработанность методической базы реализации мероприятий Проекта. Исходя из этого, делается вывод, что для решения в том числе названных управленческих проблем в сфере культуры требуется применение новых инструментов, соответствующих современному уровню научной мысли и технологических решений, основанных на приоритете знаний и учитывающих специфику объекта управления.

Исследование особенностей применения знаниевого подхода к управления в организациях сферы культуры позволило констатировать необходимость учета как универсальных закономерностей управления, так и специфических, определяемых особенностями культурной деятельности – это

весьма важно для совершенствования методов управления знаниями в организациях сферы культуры, которая все чаще попадает в орбиту внимания глобальных корпораций, видящих в ней один из источников своего дохода.

Развитие культурных индустрий сегодня подчинено мировому тренду – в данную сферу вовлекается и расширяет свое участие все большее число крупных монополий: медиахолдинги, интегрирующие в своей корпоративной модели производство творческого контента и каналы его распространения; ИКТ-компании и телеком-операторы; в России высокий интерес проявляют крупнейшие финансово-промышленные группы. Данный тренд создает российской культурной экономике угрозу потери самостоятельности творческих деятелей в принятии решений и снижения значимости их творческих планов в структуре крупных корпораций; размер вознаграждения деятелей культуры становится прямо пропорциональным оценкам и решениям руководства компаний. Следствием этого становится распространение низкокачественной продукции массовой культуры – а это расценивается как угроза национальной безопасности в сфере культуры.

Делается вывод о необходимости устранения данной угрозы через формирование внятной национальной культурной политики и развитие знаниевой основы сферы культуры и всех ее субъектов. Требуется сформировать новый подход к стратегическому целеполаганию развития сферы культуры в условиях цифровизации экономики на знаниевой основе, базисом которого должна стать система управления знаниями, нацеленная посредством наращивания капитала знаний повышать качество управления цифровыми процессами в организациях сферы культуры.

Глава 3

Направления развития системы управления знаниями в организациях сферы культуры в условиях цифровой экономики

3.1 Востребованные компетенции в организациях сферы культуры в условиях цифровой экономики

Масштаб и глубина происходящих в современном обществе технологических трансформаций указывает на приход четвертой промышленной революции. В отличие от третьей промышленной революции, связанной с первым появлением и применением цифровых технологий как более эффективных по сравнению с аналоговыми электронными и механическими устройствами, концепт четвертой промышленной революции связан с использованием цифровых технологий для объединения материального и киберпространства, что привело к явному цифровому прорыву [164]. В противоположность накопленному опыту многих организаций, в числе которых организации сферы культуры, и населения по использованию компьютерных технологий в основном для решения отдельных задач, цифровая экономика предоставляет гораздо большие возможности по скорости, качеству и способам использования технологий для решения всего спектра задач, а также создает необходимость для такого рода деятельности, результатом которой являются новые продукты, новые практики экономической деятельности и бизнес-модели [55].

Немаловажным следствием цифровой экономики можно считать и социетальную революцию, изменившую систему отношений в обществе вследствие использования массивов данных в процессе принятия решений, внедрения инноваций, повышения эффективности труда и наполнения его творческой компонентой. Цифровые технологии сегодня прочно вошли практически во все сферы жизнедеятельности – здравоохранение,

образование, искусство, госуслуги и другое, – работающие на специальных цифровых платформах; становится привычным звучание «уберизация» экономики [22]. В списке цифровых технологий можно выделить те, которые максимально влияют на цифровизацию экономики: цифровое проектирование и моделирование; 3D-печать; интернет вещей и автоматизация производства; блокчейн; мобильные технологии и кросс-канальные коммуникации; big data; технологии виртуализации; компьютерное зрение и прочее [28]. Большая часть данных технологий должна найти свое место в организациях сферы культуры. Представленная на рисунке 55 концептуальная модель цифровой трансформации организаций сферы культуры, наглядно отражает основные направления, охваченные данным процессом, по каждому из которых ожидаются «цифровые прорывы».



Источник: составлено автором.

Рисунок 55 – Концептуальная модель цифровой трансформации организаций сферы культуры

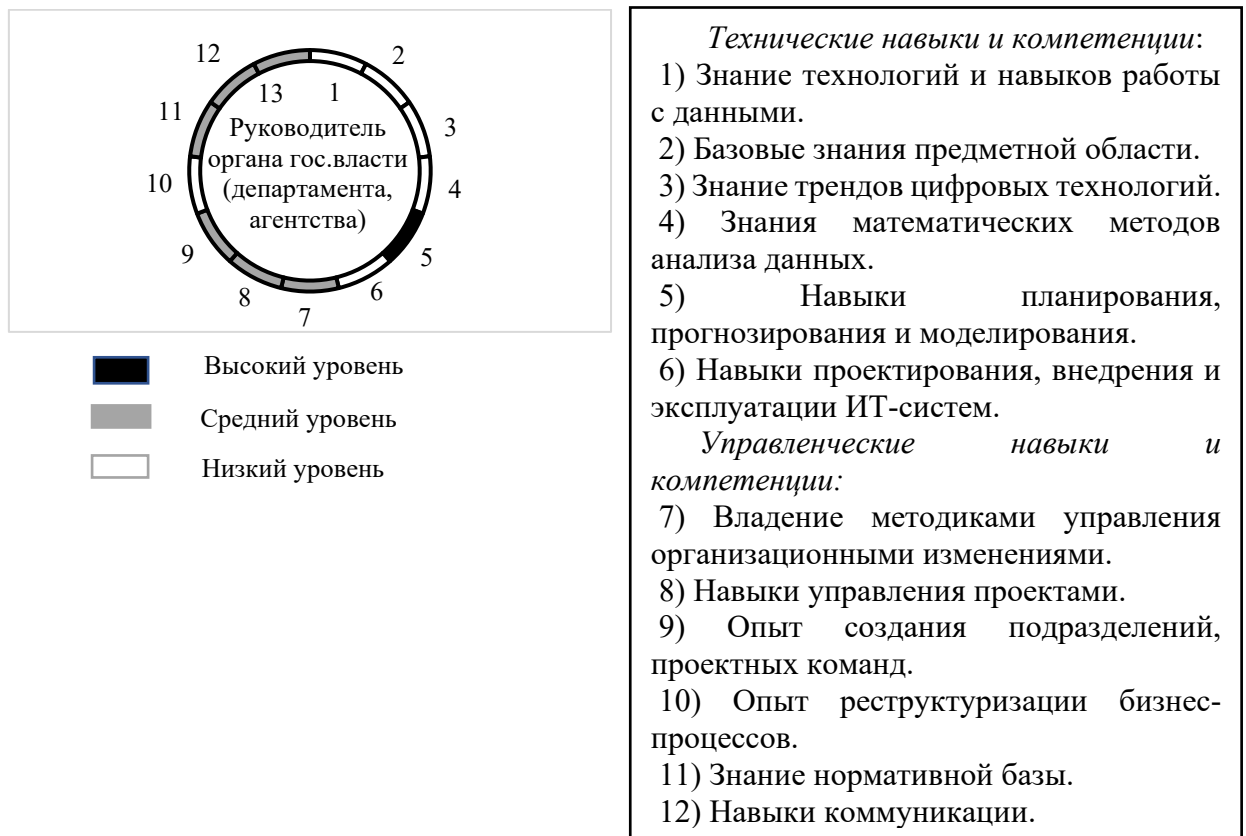
Данная концептуальная модель носит не только теоретический характер – она имеет практическую апробацию и подтверждение своей жизнеспособности в опыте компаний, некоторые из которых были уже упомянуты в числе активно работающих с культурными индустриями. Примером таких «цифровых чемпионов» являются американские компании Apple, Microsoft и Facebook, французские BlaBlaCar и Criteo, российский «Яндекс».

Считаем, что изучение опыта «цифровых чемпионов», особенно их подходов к формированию цифровой культуры [17], будет весьма полезен для российских организаций сферы культуры. В тоже время отмечаем, что на пути вхождения в цифровое пространство российских организаций сферы культуры, есть ряд барьеров, связанных с: определенной консервативностью культурной сферы к восприятию цифровых технологий, истоки которой уходят в сферу ментальности – культура и цифровизация многими управленцами и деятелями культуры рассматриваются как несовместимые понятия; недостатком у российских управленцев и персонала цифровых компетенций, необходимых для принятия решений на принципах оперативности, технологичности, гибкости, эффективности по широкому списку вопросов, в том числе выходящих за пределы творческой деятельности; низким уровнем цифровой культуры в организациях культурной сферы.

Как показывают вышеизложенные результаты исследования, рост конкуренции и давления мирового рынка, где процессы благодаря цифровым технологиям развиваются достаточно динамично, требует быстрой адаптации к новым ситуациям, принятия прогностических решений на основе форсайта технико-экономических трендов, разработки уникальной траектории стратегического развития. Вместе с тем, анализируя постановку стратегических целей организациями сферы культуры (на примере сегмента театрального искусства), формируемых в соответствии с рекомендациями Минкультуры Российской Федерации [151], делается вывод о

несостоятельности подхода к стратегическому целеполаганию как с методической точки зрения, так и с позиции несоответствия современным реалиям цифрового общества, формирующего новый запрос на качество, ассортимент и доступность культурных услуг.

Из этого следует высокая востребованность и особая ценность специалистов со стратегическим и системным мышлением [39; 85], с гибкими управленческими подходами [15; 34], которые могут внедрять изменения, предугадывать и опережать тренды [103]. В культурной сфере растет спрос на управленцев, понимающих и использующих в своей работе современные инструменты, автоматизацию бизнес-процессов, умеющих использовать потенциал социальных сетей, big data и искусственного интеллекта. Убедительны в этом плане результаты исследования, проведенные Центром подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС и Высшей школой государственного управления [77] и систематизированные на рисунке 56.

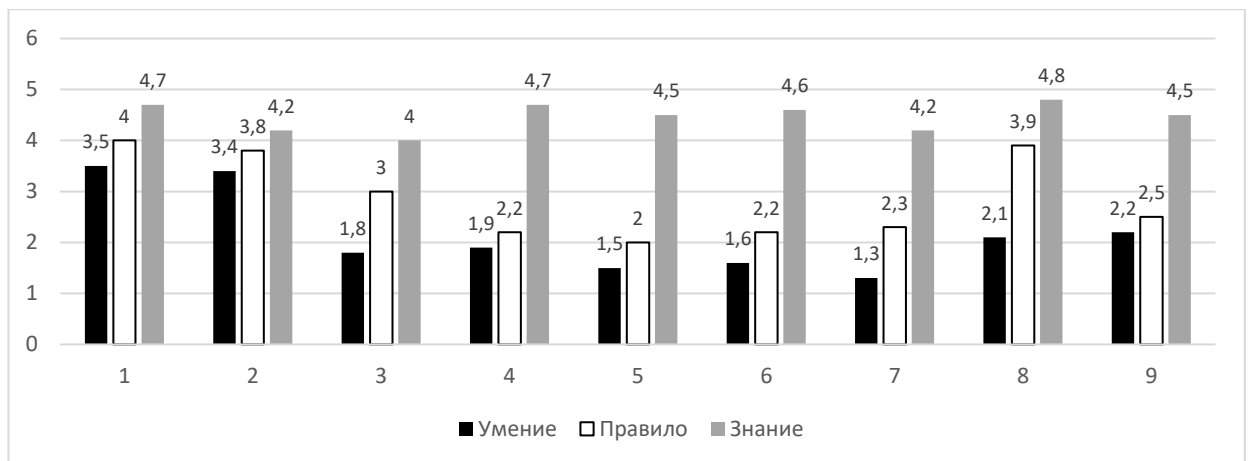


Источник: составлено автором по материалам [77].

Рисунок 56 – Востребованность компетенций руководителя

Кадры становятся центральным элементом цифровой трансформации. Признание важности специалистов как уникальных носителей знаний, имеющих аналитический склад ума, креативно мыслящих и применяющих творческий подход к решению задач в ситуациях высокой неопределенности, послужило основой включения таких работников в категорию «Знание».

В странах с развитой экономикой на долю данной категории работников приходится более 25% в общей структуре занятости. Кроме категории «Знание» датским ученым Й Расмуссеном [117] были предложены еще 2 группы: категория «Умение», к которой относят работников, выполняющих типовые, часто повторяющиеся задачи, в основном связанные с физическим трудом (например, охранники, уборщики, грузчики), и категория «Правило», работники которой выполняют трудовые операции в точном соответствии с инструкциями, алгоритмами, правилами (например, бухгалтеры, медицинские сестры, офисные администраторы) – ключевые характеристики компетенций представлены на рисунке 57.



Социально-поведенческие навыки:

- 1- коммуникация
- 2 – межличностные навыки
- 3 – межкультурное взаимодействие результатов

Когнитивные навыки:

- 4- адаптивность
- 5 – решение нестандартных задач
- 6 – достижение результатов
- 7 – управленческие навыки
- 8 – организованность
- 9 - самоорганизация

Источник: составлено автором по материалам [157].

Рисунок 57 – Востребованные универсальные компетенции в эпоху знаний

Как видим, в данной классификации достаточно сложно найти позицию, соответствующую специфике творческого труда, являющегося уникальной особенностью организаций сферы культуры. В то же время, признавая парадигму знаний как ключевую в подготовке, в профессиональном росте и развитии работников организаций сферы культуры, предлагается включать работников творческих профессий, прежде всего, в категорию «Знание». Не вызывает сомнений, что именно работники категории «Знание» демонстрируют набор ключевых универсальных компетенций, который необходим современному специалисту творческой профессии: критическое мышление, эффективная работа в команде, коммуникабельность, быстрая адаптация к изменениям и управление изменениями, эффективное принятие решение, самоорганизация, работа с большими данными и другое [137] – проведенная систематизация универсальных компетенций представлена на рисунке 58.

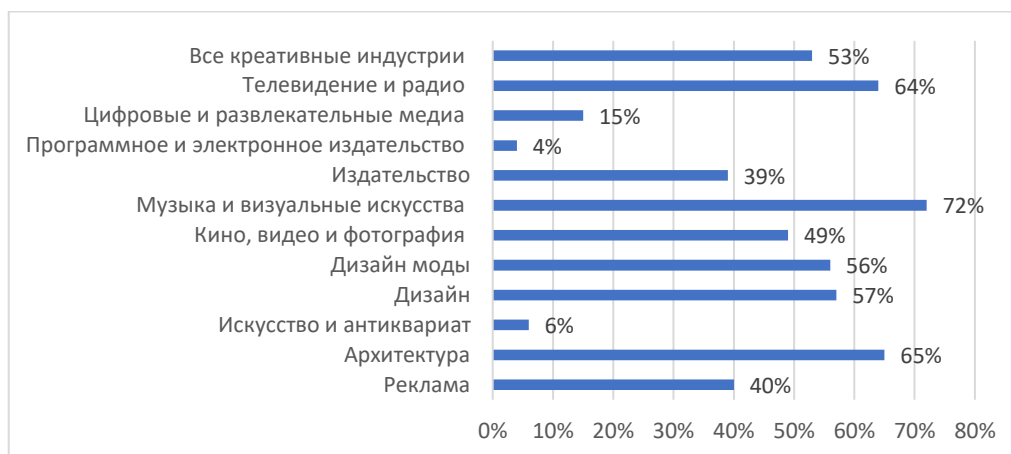
В организациях сферы культуры категорию «Знание» предлагается синонимизировать как с управленческим персоналом, так и с другой важной для творческого труда категорией – креативными работниками (режиссеры, сценаристы, артисты и другие), производящими культурные продукты и услуги; соотношение данной категории занятых к другой группе сотрудников, обслуживающих вспомогательные процессы (например, бухгалтеры, кассиры), определяет коэффициент интенсивности креативного труда [95].

Согласно расчетам А. Фримана, произведенным для культурной сферы Великобритании, интенсивность креативного труда максимальна в сегменте музыки и визуальных искусств и минимальна в программном и электронном издательстве, что представлено на рисунке 59. При этом А. Фриман делает попытки дать определение креативного труда и делает это, отвергая учет образования и индивидуального таланта, через понятие незаменимости креативного труда машинами.



Источник: составлено автором по материалам [157].

Рисунок 58 – Целевая модель универсальных компетенций



Источник: составлено автором по материалам [95].

Рисунок 59 – Интенсивность креативного труда в креативной индустрии

В то же время позволим себе частично согласиться с таким определением, так как сегодня в создании любого творческого продукта наряду с интеллектом человека (написание сценария, съемка фильма, издание книг и прочее) задействован и машинный труд. Творчество же создает уникальность культурного продукта и это определяет ценность интеллекта человека-творца. Вместе с тем, возвращаясь к анализу данных параграфа 2.4, можно найти интересное подтверждение ранее сделанного вывода, что приобретение крупнейшими ИКТ-корпорациями, деятельность которых основана именно на программном обеспечении (разработка, модернизация), приводит к выхолащиванию творческого начала приобретаемых организаций сферы культуры. Это подтверждает актуальность сохранения и приращения творческой компоненты культурного продукта даже при поглощении или слиянии организации культуры с цифровыми гигантами.

Заметим, что руководители более 70% «цифровых чемпионов» повышают объемы инвестирования в профессиональное развитие и обучение персонала, создают междисциплинарные группы по созданию инноваций, поощряют все инициативы по инноватизации, четко представляют образ цифрового будущего [75]. При этом следует подчеркнуть, что до недавнего времени – практически до 2000-х годов – российские менеджеры, в том числе в сфере культуры, испытывали дефицит в soft skills, в том числе в лидерских

качествах, в возможности объединять людей, в разработке новых продуктов. С наступлением этапа масштабного проникновения цифровых технологий во все сферы жизни и связанного с этим формированием «цифрового» потребителя, с началом активного участия информационных гигантов в культурных индустриях, создающего конкуренцию в области создания и потребления культурных продуктов, с критическим влиянием на организации и население новой коронавирусной инфекции и введением ограничительных мер, а также под действием иных факторов ситуация в организациях сферы культуры кардинально изменилась: прежние стратегии не работают, управленческому и творческому персоналу нужны новые компетенции.

При этом отметим, что проведенный анализ сформированности базовых навыков менеджеров цифровых и аналоговых компаний [33] показывает, что они не имеют принципиальных отличий: все они обладают стратегическим мышлением, навыками проектного управления, умеют вести переговоры, компетентны в вопросах финансов и маркетинга. Однако лидеров нового поколения отличают две «суперкомпетенции будущего» – это навык устанавливать длительные взаимовыгодные стратегические партнерства и интуитивное предвидение того, что потребуется потребителю в конкретном регионе, стране, рынке [834], и умение спроектировать для клиента положительный опыт потребления [177]. Именно эти компетенции будут определять успех административного и творческого персонала организаций сферы культуры в ближайшем будущем – это задача, решение которой должно быть найдено не только в рамках самой организации, но и на институциональном уровне.

Задача поиска лидеров будущего является для России первостепенной, ее актуальность подчеркивается и тем, что наша страна в 2019 г. занимает только 49 позицию в рейтинге стран по конкурентоспособности талантов. Частично исправить положение призван проводимый конкурс «Лидеры России», главная цель которого – поддержать перспективных управленцев, способствовать их карьерному продвижению. Первые 80 участников конкурса

уже получили назначения на руководящие должности в госструктурах и частном бизнесе. В 2018 году наряду с 227 тыс. россиянами в конкурсе приняли участие граждане еще 68 стран мира. Вместе с тем отмечаем, что среди специализации для отраслей – «Наука», «Здравоохранение», «Финансы и технологии», «Политика» – места «Культуре» не отведено.

Соглашаемся, что задача повышения уровня профессиональной компетентности в области владения цифровыми технологиями, работы с цифровыми сервисами должна решаться не только для управленческого уровня организационной иерархии, но в отношении всего персонала [32]. Анализируя качество кадрового состава организаций, демонстрирующих лидерство в цифровом развитии, следует отметить, что в них уровень владения цифровыми навыками всех сотрудников, а не только тех, кто профессионально занимается информационно-коммуникационными технологиями, существенно выше среднего показателя по рынку. Обобщение востребованных цифровых компетенций персонала, в том числе менеджмента, приведено в таблице 16.

Таблица 16 – Цифровые навыки персонала

Цифровые навыки	Определение	Предназначение	Примеры
1	2	3	4
Пользовательские цифровые навыки			
Базовые	уверенное владение полным функционалом электронных устройств и приложений	получение доступа к цифровым устройствам и онлайн-сервисам и их использование	работа с техническими файлами, Интернетом, онлайн-сервисами, приложениями, работа с сенсорными экранами

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
1.2 Производные	осознанное применение цифровых технологий в релевантном контексте на работе и в быту	эффективное и осмысленное использование цифровых технологий и получение практических результатов	работа в онлайн-приложениях и цифровых сервисах (социальных сетях, мессенджерах, информационных порталах), создание цифрового контента, работа с информацией (поиск, структурирование, проверка на достоверность, хранение и защита данных)
Специализированные цифровые навыки			
2.1 Профессиональные цифровые навыки	навыки, освоенные в результате специального образования	решение сложных профессиональных задач в цифровой среде	навыки для работы в высокотехнологичной среде, в т.ч. в должностях: программистов, разработчиков, web-дизайнеров, аналитиков больших данных; критическое мышление, креативность, работа в команде.

Источник: составлено автором по материалам [62].

Анализируя лучший опыт учета знаний в формировании профессиональных компетенций персонала, включая цифровые, и учитывая их ключевое влияние на результаты деятельности, в целях выявления наиболее важных для организаций сферы культуры компетенций и определения уровня их сформированности у руководящего состава и сотрудников разработана анкета «Востребованные компетенции в организациях сферы культуры», включенная в приложение Г, и проведен опрос руководителей и сотрудников организаций сферы культуры. Результаты обработки анкет, показанные на рисунках 60, 61, 62, позволяют сделать следующие выводы.

В блоке «Когнитивные компетенции» важность сформированности

компетенций, связанных с познавательной деятельностью, в большей степени оценена сотрудниками организаций, причем практически по всем компетенциям, например, по таким, как: «обучаемость» (9,8 против 8,7 у руководителей), «способность воспринимать и анализировать информацию» (9,8 против 9), «способность приобретать знания» (9,7 против 9,2), «стратегическое мышление» (9,4 против 8,3), «восприятие критики и обратная связь» (9,3 против 8,8). Вместе с тем такая компетенция как «креативность» в большей степени востребована у руководителей (9,7 против 9,2).

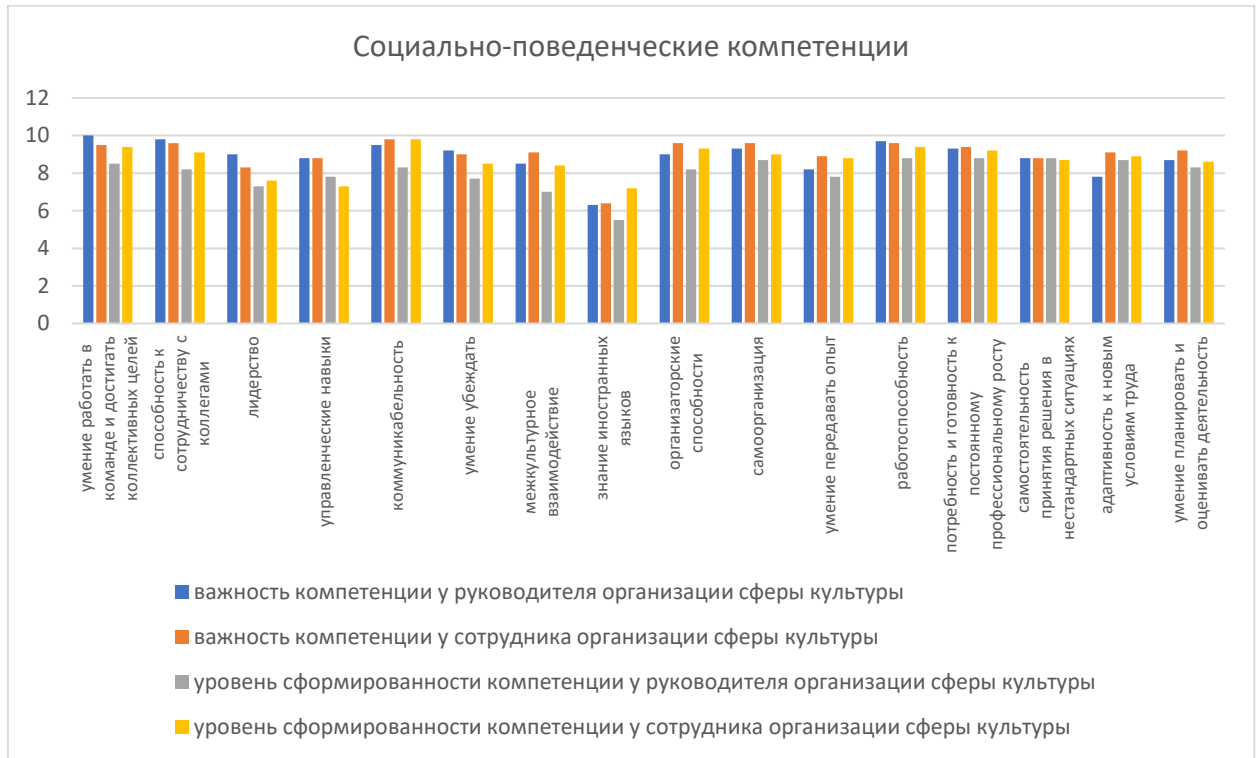


Источник: разработано автором.

Рисунок 60 – Результаты выявления важности и уровня сформированности когнитивных компетенций у руководителей и сотрудников организаций сферы культуры

В блоке «Социально-поведенческие компетенции» более высокие оценки важности получены у сотрудников по таким компетенциям как: «организаторские способности» (9,6 против 9), «умение планировать и оценивать свою деятельность» (9,2 против 8,7), «адаптивность к новым условиям» (9,1 против 7,8), «межкультурное взаимодействие» (9,1 против 8,5),

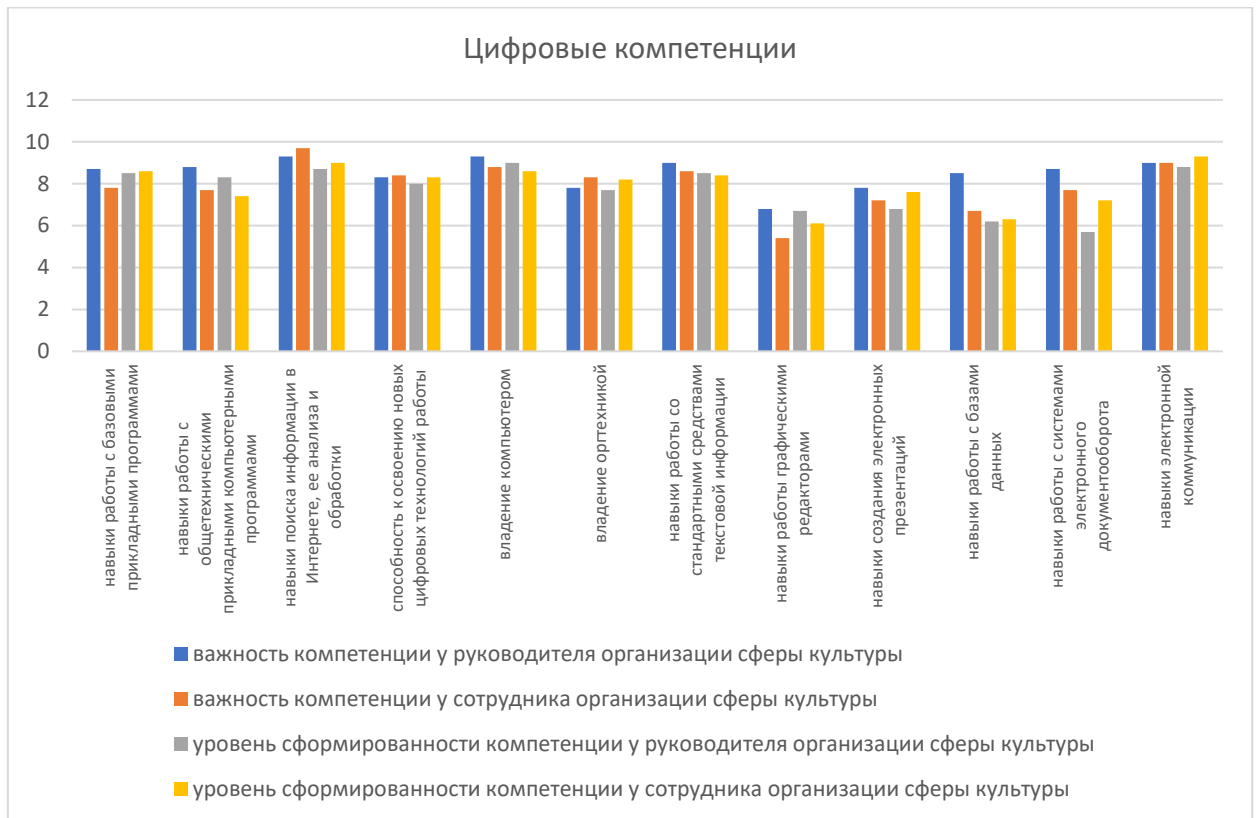
«умение передавать опыт» (8,9 против 8,2). Руководители в качестве важных компетенций отдали предпочтение «умению работать в команде» (10 против 9,5) и лидерству (9 против 8,3).



Источник: разработано автором.

Рисунок 61 – Результаты выявления важности и уровня сформированности социально-поведенческих компетенций у руководителей и сотрудников организаций сферы культуры

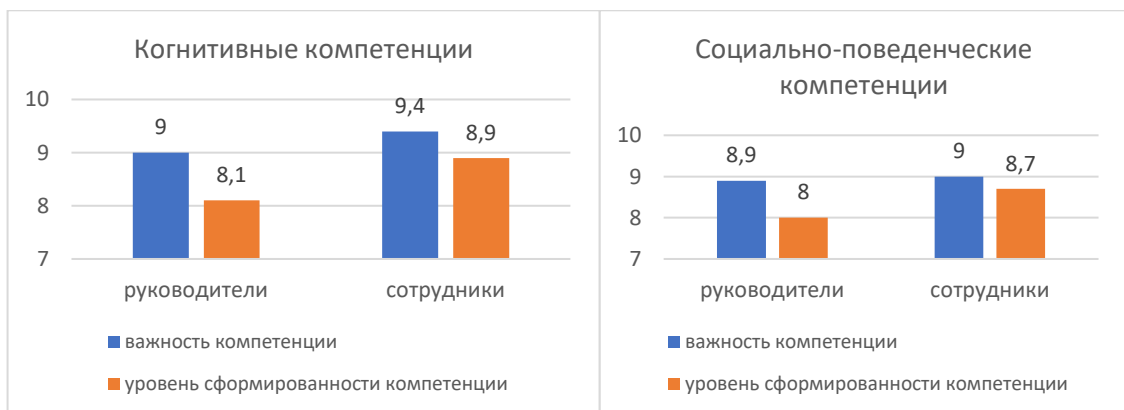
В блоке «Цифровые компетенции» выявлена противоположная предыдущим блокам тенденция: более высокие оценки важности компетенций даны руководителями по большей части списка: «навыки работы с общетехническими прикладными компьютерными программами» (8,8 против 7,7), «навыки работы с базовыми прикладными программами» (8,7 против 7,8), «навыки работы с системами электронного документооборота» (8,7 против 7,7), «навыки создания электронных презентаций» (7,8 против 7,2), «навыки работы с графическими редакторами» (6,8 против 5,4). Для сотрудников оказались более важными «навыки поиска информации в Интернете, ее анализа и обработки» (9,7 против 9,3) и «владение оргтехникой» (8,3 против 7,8).

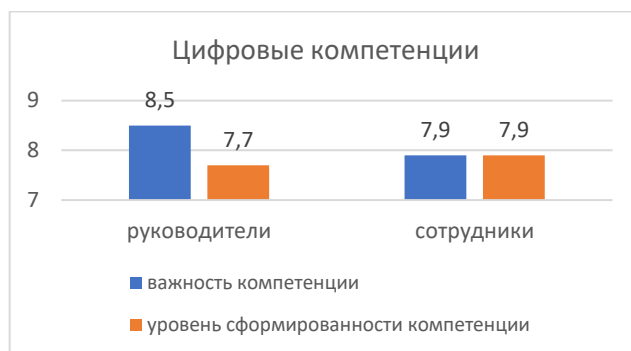


Источник: разработано автором.

Рисунок 62 – Результаты выявления важности и уровня сформированности цифровых компетенций у руководителей и сотрудников организаций сферы культуры

Еще одна важная тенденция, показанная на рисунке 63, обнаружена для компетенций блока «Цифровые компетенции» - значения важности и уровня сформированности компетенций у руководителей и сотрудников организаций сферы культуры существенно ниже соответствующих позиций в блоках «Когнитивные компетенции» и «Социально-поведенческие компетенции».

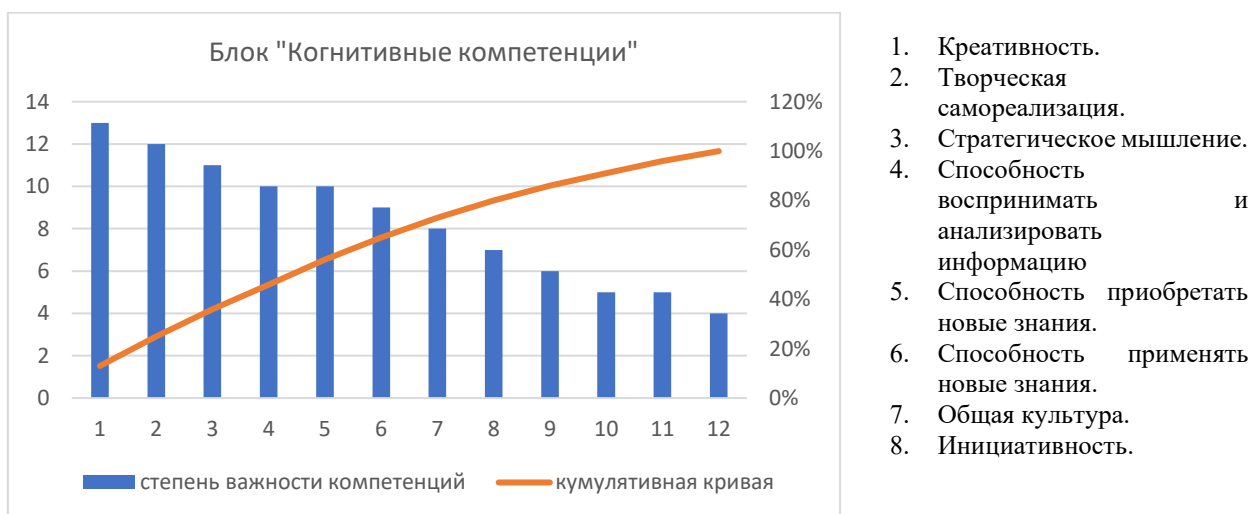




Источник: разработано автором.

Рисунок 63 - Обобщенные результаты важности компетенций и уровня их сформированности у руководителей и сотрудников организаций сферы культуры

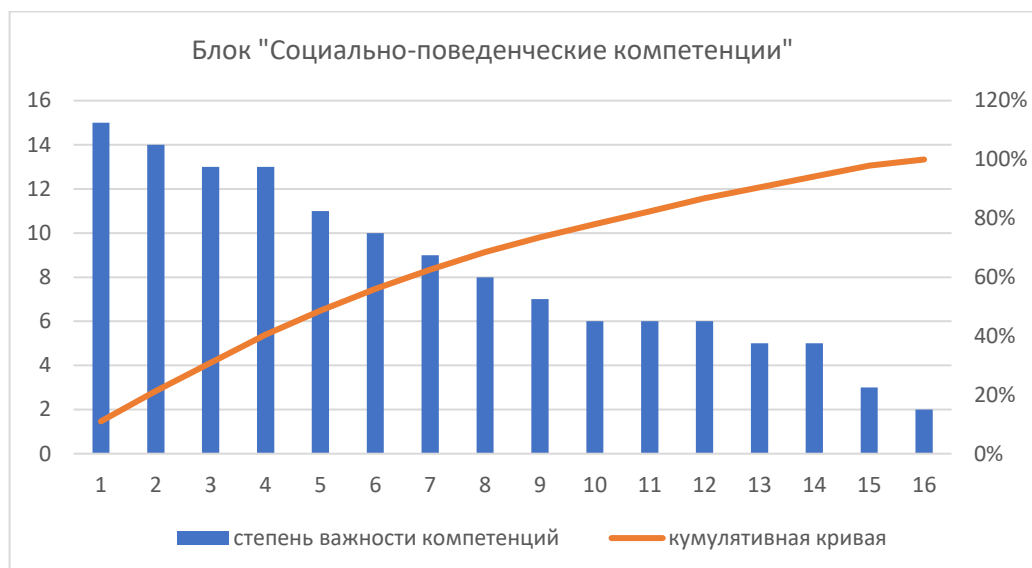
В целях объективизации оценки важности исследуемых компетенций для осуществления профессиональной деятельности в организациях сферы культуры были применены экспертные методы (метод парного сравнения, метод Парето), которые позволили провести ранжирование компетенций и выделить те из них, которые максимально влияют на результаты деятельности – они представлены на рисунках 64, 65, 66.



1. Креативность.
2. Творческая самореализация.
3. Стратегическое мышление.
4. Способность воспринимать и анализировать информацию
5. Способность приобретать новые знания.
6. Способность применять новые знания.
7. Общая культура.
8. Инициативность.

Источник: разработано автором.

Рисунок 64 – Ранжирование компетенций блока «Когнитивные компетенции»



- | | |
|--|--|
| 1. Потребность и готовность к постоянному профессиональному росту. | 2. Умение передавать опыт. |
| 3. Умение планировать и оценивать деятельность. | 4. Самостоятельность принятия решений в нестандартных ситуациях. |
| 5. Адаптивность к новым условиям труда. | 6. Способность к сотрудничеству с коллегами. |
| 7. Организаторские способности. | 8. Умение работать в команде и достигать результата. |
| 9. Лидерство | |

Источник: разработано автором.

Рисунок 65 – Ранжирование компетенций блока «Социально-поведенческие компетенции»



1. Навыки работы с системами эл. документооборота
2. Навыки поиска информации в Интернете.
3. Навыки электронной коммуникации.
4. Владение компьютером.
5. Навыки создания электронных презентаций.
6. Навыки работы с базами данных.
7. Владение оргтехникой

Источник: разработано автором.

Рисунок 66 – Ранжирование компетенций блока «Цифровые компетенции»

На дальнейшем этапе исследования данные ключевые компетенции будут использованы в процессе анализа их значимости в создании и развитии

системы управления знаниями в организациях сферы культуры.

Анализируя выявленные разрывы в уровне сформированности компетенций и в их важности для функционирования организаций сферы культуры, а также учитывая лучшие практики приемов работы, деловых взаимодействий, использования источников знаний для профессионального роста и особенности образа мышления персонала «цифровых чемпионов» [62; 74; 75; 177], предпринята попытка сформировать образ кадровой экосистемы организации в сфере культуры, соответствующей условиям цифровой экономики – он представлен на рисунке 67.



Источник: составлено автором.

Рисунок 67 – Кадровая экосистема организации сферы культуры

Подводя итог, выражаем мнение, что разумное сочетание гуманитарного (человекоцентричного, сохраняющего приоритет духовных ценностей в эволюции общества и рассматривающего интеллект человека в качестве главного ресурса развития) и техногенного (основанного на активном развитии технологий, включая, цифровые) подходов является наиболее приемлемым для реализации трансформационных процессов в организациях сферы культуры в условиях цифровой экономики, поскольку такая интеграция позволяет сохранять гуманитарные ценности и приумножать их с помощью цифровых технологий.

3.2 Стратегическое целеполагание развития организаций сферы культуры в условиях цифровизации экономики на знаниевой основе

На основе проведенного исследования концептуальных подходов к управлению знаниями и эмпирического анализа стратегического целеполагания организаций сферы культуры, отмечается несправедливо низкое внимание, уделяемое стратегической целевой направленности организаций и культурной сферы в целом, как учеными, так и руководителями разного уровня – от министерства до организаций.

Проведенный анализ стратегического целеполагания наиболее успешных организаций, реализующих проекты по управлению знаниями, показал, что в их основу заложены миссии компаний и список задач для стратегического развития. Анализ стратегических целей компаний, достигаемых посредством управления знаниями, показывает одновременно и их отраслевую зависимость, и некую общность: повышение конкурентоспособности в глобальной среде, рост эффективности деятельности, увеличение капитализации компании. Цели внедрения систем управления знаниями, как правило, достаточно сопряжены: повышение качества обслуживания клиентов; рост удовлетворенности потребителей за счет снижения цен на продукцию при сохранности ее качества, высокой

скорости реагирования на запросы клиентов; генерирование и распространение знаний в целях создания инновационных продуктов [57]. Учитывая специфику сферы культуры, связанную с пониманием ее особой миссии, как носителя духовно-нравственных и культурных ценностей общества и одновременно признавая ее как одного из экономических агентов, предлагается система управления знаниями в организациях сферы культуры в условиях интегрирования в ее среду цифровых процессов, изложенная в параграфе 3.3. Но прежде, следует изложить видение стратегической цели организаций сферы культуры, провести анализ проблем на пути их достижения и построить стратегическую карту управления их развитием.

По нашему мнению, формулирование стратегических целей организаций сферы культуры должно осуществляться в соответствии с миссией культуры, на основе декомпозиции стратегической цели сферы культуры, с учетом необратимости цифровых процессов в обществе, выявленных тенденций высокого интереса крупнейших финансово-промышленных групп к участию в культурных индустриях страны и вытекающей из этого угрозы сужения пространства самостоятельного творчества. В соответствии с этим можно сформулировать *стратегическую цель организаций сферы культуры* на современном этапе следующим образом: *содействие становлению духовно развитой личности и консолидации российского общества посредством приоритетного культурного и гуманитарного развития на основе укрепления национального самосознания, сохранения культурного наследия мировой цивилизации и традиционных для российского общества ценностей, создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала, в том числе посредством открытого доступа к знаниям, информации, духовным ценностям и культурным благам.* Ожидаемым результатом реализации данной цели должно стать формирование национального сознания и идентичности российского общества, динамичное развитие творческих сил и инноватизация инфраструктуры, рост аудитории отечественной творческой продукции,

увеличение доли российского искусства на внутреннем и международном рынках.

Достижение данной стратегической цели невозможно без накопившихся проблем в организациях сферы культуры. Первостепенными проблемами, требующими решения на государственном уровне, по нашему мнению, являются следующие:

1) В области регулирования сферы культуры отсутствуют единый регулятор и единая статистика. В настоящее время за значительные сегменты культурной сферы (музейный, театральный, филармонический, кинематографический) ответственность несет Министерство культуры Российской Федерации, за наиболее массовые сегменты (СМИ, книжное дело и интернет) – Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, за бытовую электронику, дизайн и народные промыслы – Минпромторг, а сектор массовой зрелищной индустрии регулятора и отраслевого законодательства вообще не имеет; образование и повышение квалификации в сфере культуры регулируется Министерством просвещения и Министерством науки и высшего образования. При этом следует отметить, что названные министерства, как отмечалось ранее, находятся под кураторством разных вице-премьеров.

Следствием такой ситуации является отсутствие координации государственного регулирования и поддержки, бессистемность взаимодействия между государством, бизнес-сообществом и творческими деятелями по проблемам сферы культуры, низкая роль и низкая степень взаимодействия общероссийских отраслевых ассоциаций и профсоюзов в сфере культуры и искусства.

В отношении статистики можно назвать следующий парадокс: Росстатом публикуется статистика о театрах, зоопарках, цирках и др., но отсутствует по концертам, билетным сервисам, негосударственным галереям, большинству видов дизайна, использованию музыки, распространению аудио- и видеозаписей и др. Предложение: переподчинить все сегменты сферы

культуры его единственному регулятору – Министерству культуры Российской Федерации; Росстату предусмотреть полную отчетность по всем сегментам сферы культуры. Предложение о введении единого регулятора Министерства культуры Российской Федерации обосновано не только соответствием компетенций управления весьма специфичной сфере, но и достаточно высокими показателями его доходности, что наглядно показано в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнительная характеристика доходов федеральных бюджетных и автономных учреждений в разрезе видов финансового обеспечения за 2018 год

Министерства	Доходы (% исполнения плана)				
	по показателям и учредителям				по учредителям и показателям
	от собственности	от оказания платных услуг	от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия	прочие	-
Министерство промышленности и торговли РФ	122,88	97,51	233,55	95,12	96,13
Министерство культуры РФ	100,75	100,24	108,49	100,55	100,30
Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ	82,27	98,70	100,00	36,50	98,54

Источник: составлено автором по материалам [161].

2) В правовой области отсутствует единое законодательство в сфере культуры, оно несовершенно, носит архаичный характер, не охватывает всех сегментов культурной сферы, не соответствует современным реалиям, не отвечает задаче стимулирования инвестиционной активности.

В настоящее время в большинстве законодательных и подзаконных актах, ведомственных регламентов и инструкций закреплён традиционный («базовый») подход, использующий терминологию 30–40-х гг. прошлого века, применение которой в цифровую эпоху неэффективно. Вместе с тем отсутствуют четкие определения категорий (классическое искусство, академическая музыка, популярная музыка и др.), родовым понятием которых

выступает «культура» – это вызывает целый ряд трудностей в межведомственном согласовании и координации практических мер, что тормозит развитие культурной сферы. Терминологическая проблема происходит из сложнейшей нелинейной структуры сферы культуры, интегрирующей в себе множество сегментов, принципиально отличающихся по своим базовым характеристикам друг от друга и не поддающиеся унификации, например кино несопоставимо с зоопарком, цирком или библиотекой. Кардинальное совершенствование нормативной базы позволит оздоровить национальные культурные индустрии, вывести из тени и многократно увеличить их обороты, привлечь ответственных предпринимателей и эффективных менеджеров. Предложение: закрепить в Законе границы сферы культуры, привести точные определения видов культурной деятельности, сформулировать цели и методы государственной поддержки сферы культуры из бюджетов всех уровней.

3) В области финансирования на фоне сокращения бюджетной поддержки организаций сферы культуры остается неразработанным механизм взаимодействия органов власти и хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики, что значительно затрудняет процесс привлечения внебюджетных средств в организации сферы культуры. Данное обстоятельство усугубляется перманентными изменениями бюджетного и налогового законодательств, снижающими адаптивность системы управления организациями сферы культуры к состоянию внешней среды. Существенное влияние на остроту проблемы финансовой обеспеченности организаций сферы культуры оказывает низкая эффективность управления государственной собственностью в данной сфере – в стратегическом периоде времени это приведет к недополучению значительного объема финансовых ресурсов. Предложение: систематизировать практику распределения субсидий и предоставления льгот; закрепить для субъектов, ведущих деятельность в сфере культуры, особый порядок госзакупок; повысить ответственность за расходование бюджетных средств и корректность

финансовой отчетности; стимулировать приращение знаний и компетенций ответственных лиц в области управления государственной и муниципальной собственностью в сфере культуры.

4) В области кадрового обеспечения организаций сферы культуры наблюдается нехватка специалистов необходимой квалификации. Это проявляется, в первую очередь, в отношении работников аппарата управления, а также персонала муниципальных организаций сферы культуры. О существовании такой проблемы можно судить по данным из открытых региональных источников: например, в Саратовской области дефицит кадров составляет 155 человек, в Коми – 86. Министерство культуры Российской Федерации такие данные не публикует: на сайте министерства размещен отчет о НИР «Анализ потребностей отрасли культуры в квалифицированных кадрах», выполненный, во-первых, только по материалам Сибирского Федерального округа, во-вторых, данные устаревшие – за 2012 г., в-третьих, собственно данных по дефициту кадров не представлено. Это еще раз указывает на ранее названную проблему – отсутствие должной статистики в сфере культуры: экс-министр культуры ограничился лишь заявлением цифры в 285 тыс. чел., работающих в сфере культуры; данные Росстата не дифференцируют занятость в сферах культуры и спорта, публикую данные в строке «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений». При проведении анализа потребности сферы культуры в ИТ-специалистах основывались на данных исследования «ИТ-кадры для цифровой экономики в России», проведенного по заказу Минкомсвязи России: по состоянию на начало 2020г. дефицит ИТ-специалистов высокого уровня квалификации в целом по экономике составляет 222 тыс. чел. (из них 48% вне организаций сферы ИТ), а через 4 года эта цифра составит 300 тыс. чел. [144], нехватка ИТ-специалистов средней квалификации составляет 76 тыс. чел. (из них 60% востребованы вне ИТ-индустрии). Согласно другому исследованию, проведенному консалтинговой компанией Делойт [149], потребность в переквалификации персонала выразили 53% руководителей компаний.

Предложение: рекомендовать образовательным организациям, готовящим кадры для сферы культуры, расширить список образовательных программ по соответствующим направлениям подготовки через введение дополнительных профилей для всех уровней подготовки «Лидерство в сфере культуры и искусства», «Менеджмент в сфере культуры и искусства», «Информационные технологии в сфере культуры», а также повысить интерес потенциальных слушателей к освоению аналоговых программ повышения квалификации и переподготовки.

5) В области доступности культурных услуг отмечается проблема отсутствия равного доступа населения к их получению, в том числе связанная с отсутствием паритета социально-экономического и культурного развития различных регионов России. Для ликвидации данной проблемы необходима модернизация экономической политики по выравниванию дисбаланса экономического развития административно-территориальных образований страны, принятие новых приоритетов социальной и культурной политики с вектором на повышение качества жизни в отдаленных регионах России.

6) В области целеполагания национальной культурной политики необходимо: установить национальную цель развития Российской Федерации на период до 2024 года в сфере культуры, сопряженную с условиями цифрового развития общества и учитывающую реальные тенденции развития культурных индустрий; разработать целевые показатели для установления качества культурного и духовно-нравственного развития социума и предлагаемых культурных продуктов, состояния художественного творчества; подготовить предложения по выделению раздела «Творческие индустрии» в ОКВЭД.

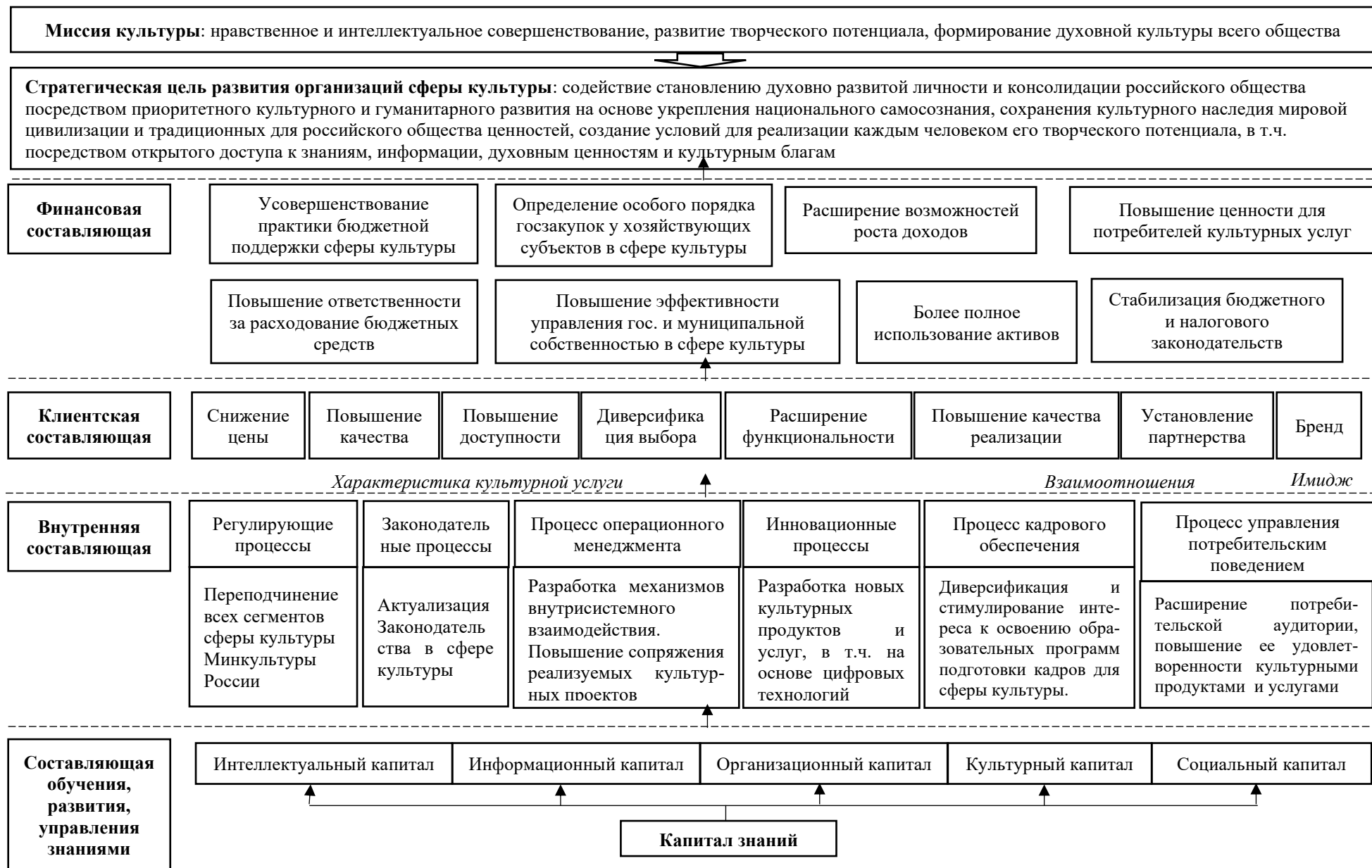
7) В области методического сопровождения Минкультуры России необходимо: определить порядок, инструменты и механизмы внутрисистемного взаимодействия, основанного на принципе обратной связи, по всему спектру реализуемых проектов.

8) В области реализации национальных и федеральных проектов в сфере

культуры необходимо: повысить сопряжение и преемственность результатов реализации национальных и федеральных проектов в сфере культуры, разработать ключевые показатели их эффективности.

Подчеркиваем, решение названных проблем и предупреждение потенциальных возможно на основе стратегического подхода к управлению знаниями, как базовой платформы стратегического развития организаций сферы культуры на этапе цифровых преобразований всего общества. Как было подчеркнуто в главе 1, под управлением знаниями понимается, прежде всего, процесс управления компетенциями человека как выражением явных и неявных знаний, подлежащих измерению, а, следовательно, способных выступать в качестве объекта управления. *Стратегический подход к управлению трактуется как постановка целей и выбор методов для их достижения, утверждение правил и установление регламентов деятельности по управлению процессами, исходя из миссии и стратегии экономической системы, в качестве которой в настоящем исследовании выступают организации сферы культуры.*

Выбор методологического инструментария, предназначенного для реализации предлагаемой стратегической карты управления развитием организаций сферы культуры, представленной на рисунке 68, основан на способности менеджмента на институциональном и организационном уровнях ранжировать приоритетность и соответствие группы методов управления – экономических, социальных, административно - распорядительных, психологических – условиям функционирования всей сферы культуры и каждой конкретной ее организации: внутренним (организация профессиональной деятельности и ее эффективность, производство культурного продукта, достижение планируемых результатов, генерирование идей, особенности организационной культуры и другое) и внешним (политический курс страны, социально-экономическое и технологическое развитие, демографическая ситуация, инновационная среда, инвестиционный климат и другое).



Источник: составлено автором.

Рисунок 68 – Стратегическая карта управления развитием организаций сферы культуры

Особое место в предлагаемой стратегической карте управления развитием организаций сферы культуры отводится блоку обучения, развития, управления знаниями, представленного капиталом знаний, интеллектуальным, информационным, организационным, культурным и социальным. По нашему мнению, капитал знаний выступает в роли цементирующей основы всей стратегической карты управления организациями сферы культуры и взаимосвязан в каждой из них с ее социальным, интеллектуальным и информационным капиталом, что отражено на рисунке 69.



Источник: составлено автором.

Рисунок 69 – Архитектоника связей капитала знаний в организациях сферы культуры

Проведенный структурно-функциональный анализ капитала знаний через призму его влияния на стратегические процессы в организациях сферы культуры представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Структурно-функциональный анализ капитала знаний через призму влияния на стратегические процессы в организациях сферы культуры

Стратегические процессы	Группы стратегических позиций	Перечень наиболее востребованных компетенций
1	2	3
Управление знаниями	Образовательные организации, руководители организаций культуры и их структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> – Знания, квалификация и опыт профессиональной деятельности – Знания построения и управления системой управления знаниями – Знания законодательной основы защиты интеллектуальной собственности, включая авторское право – Знания оформления авторских прав, ноу-хау, патентов
Стратегический менеджмент	Руководители структурных подразделений Министерства культуры, Департаментов культуры, организаций культуры	<ul style="list-style-type: none"> – Лидерские навыки – Навыки установления стратегического партнерства – Навыки разработки методологии системы стратегического менеджмента – Навыки внедрения системы стратегического управления – Навыки стратегического планирования – Навыки реализации процессов стратегического управления и стратегического контроля – Знания и умения анализа и прогноза рыночной ситуации – Знание технологии поиска новых источников финансовых доходов
Операционный менеджмент	Заместители руководителей по художественной части, общим вопросам, административно-хозяйственной части; руководители подразделений материально-технического снабжения, финансово-экономических и административных	<ul style="list-style-type: none"> – Лидерские навыки – Коммуникативные навыки и навыки работы в кросс-культурной среде – Психологическая компетентность – Навыки планирования, прогнозирования и моделирования – Управление проблемами и рисками – Командообразование – Управление взаимоотношениями – Навыки управления творческими проектами – Компетенции работы в творческой индустрии
Инновационные процессы	Руководители и персонал художественных/ творческих подразделений	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка и развитие новых культурных продуктов и услуг – Владение цифровыми технологиями создания культурных благ и ведения электронной коммерции – Компетенции работы в творческой индустрии – Навыки решения нестандартных задач
Процесс кадрового обеспечения	Руководители и работники кадровых служб	<ul style="list-style-type: none"> – Командообразование – Управление взаимоотношениями – Владение технологиями найма кандидатов, в т.ч. творческих профессий – Владение технологиями оценки персонала – Компетенции работы в творческой индустрии

Продолжение таблицы 18

1	2	3
Процесс управления потребительским поведением	Руководитель службы маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> – Знания и умения анализа и прогноза рыночной ситуации – Умение диагностировать потребительские запросы и уровень их удовлетворенности – Управление взаимоотношениями – Компетенции ведения рекламной деятельности – Компетенции работы в творческой индустрии

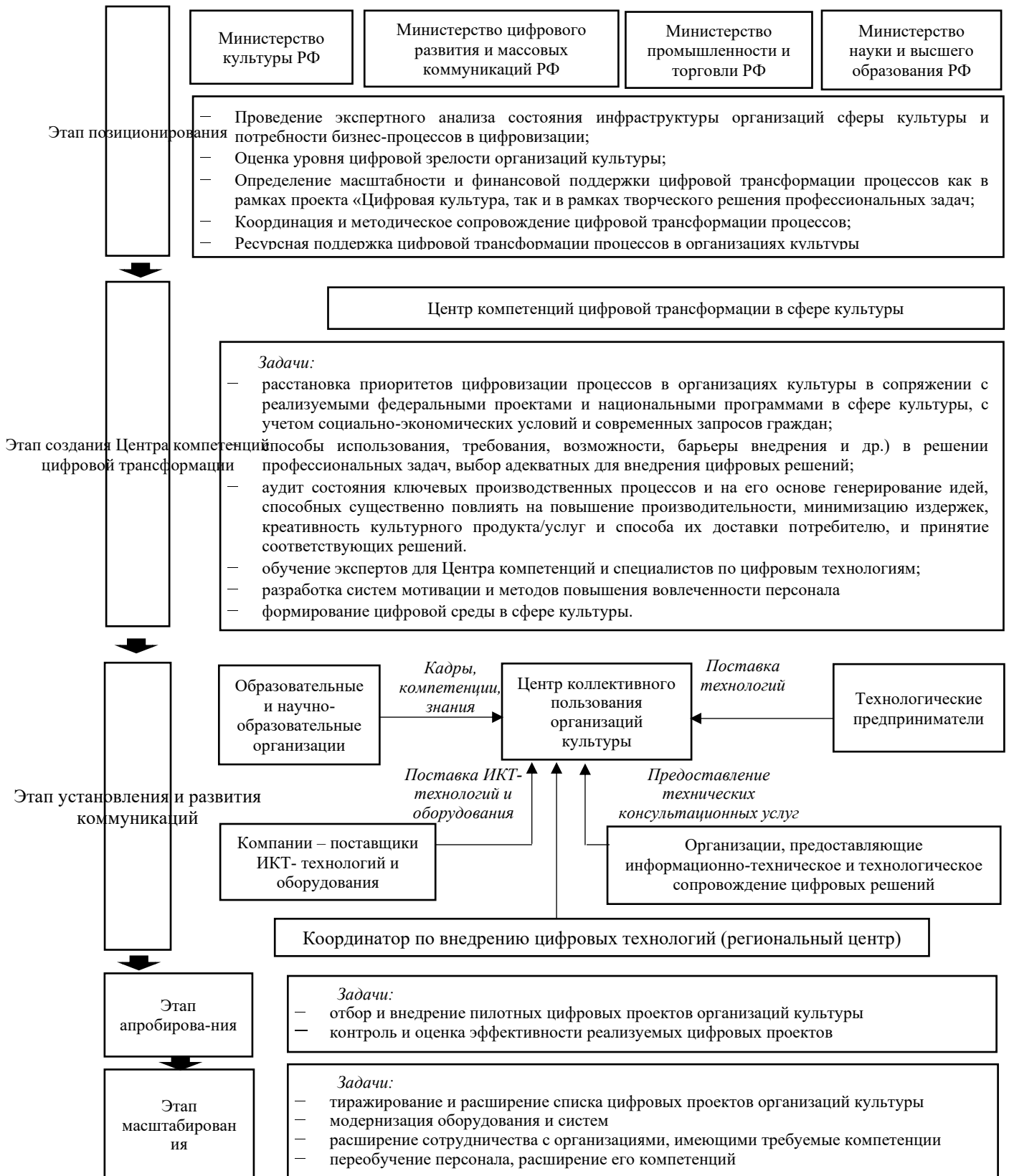
Источник: составлено автором.

Проведение структурно-функционального анализа капитала знаний, при сопоставлении реализуемых и востребованных компетенций на организационном уровне в сфере культуры, позволило выявить следующее:

1) управление знаниями не является отдельной функцией самостоятельного структурного подразделения или ответственного сотрудника организации сферы культуры, за исключением образовательных организаций, готовящих кадры для сферы культуры;

2) управление инновационными процессами в виде разработки нового культурного продукта осуществляется руководителями и персоналом исключительно творческих подразделений, отсутствует командная работа и не применяются технологии генерации идей по расширению спектра культурных услуг – данный процесс происходит в рамках распорядительных мер министерства и департаментов культуры, не подкреплённых соответствующими методическими рекомендациями;

3) отсутствует отдельное структурное подразделение, ответственное за цифровизацию культурного продукта и культурных услуг (в штате подавляющего числа организаций есть одна единица инженера-программиста). Данное обстоятельство ярко иллюстрирует недостаточность, а нередко крайне низкий уровень технологической оснащённости организаций сферы культуры. В связи с этим считаем необходимым разработать предложения по снятию данного барьера на пути стратегического развития сферы культуры, а именно – предложить создание в сфере культуры единой цифровой платформы, концепт которой отражен на рисунке 70.



Источник: составлено автором.
Рисунок 70 – Модель цифровизации в сфере культуры

Реализация данного концепта позволит в стратегическом плане организациям сферы культуры конкурировать с ИКТ-компаниями и иным

крупным бизнесом, имеющими намерения работать в культурной индустрии, а также обеспечить устойчивое развитие организаций сферы культуры в нестабильных условиях, вызванных в первую очередь масштабным влиянием на все сферы жизнедеятельности человека пандемии коронавируса COVID-19 и принятием вынужденных ограничений, связанных с самоизоляцией: к примеру, масштаб потерь только одних крупных российских театров в период самоизоляции исчисляется до 100 млн рублей.

Кроме того, предлагаемые решения позволят ускорить реализацию мероприятий в рамках ФП «Цифровая культура», а следовательно, обеспечить доступность культурного продукта населению.

На устранение других выше названных барьеров – выведение из фокуса внимания руководства вопросов, связанных с управлением знаниями и инноватизацией культурного продукта, – на пути стратегического развития организаций сферы культуры направлены предлагаемые концептуальные подходы к управлению знаниями в данной сфере на системной основе.

3.3 Разработка модели управления знаниями в организациях сферы культуры

Декомпозиция стратегических целей развития организаций сферы культуры с институционального уровня на организационный позволила предложить модель системы управления знаниями (далее – СУЗ). Под *системой управления знаниями понимается упорядоченная совокупность элементов, детерминирующих производство знаний, участвующих в процессе управления знаниями и определяющих его конечный результат, а эффективность системы предлагается трактовать как ее свойство, определяемое характеристиками набора элементов, которые обеспечивают качество функционирования, выполнение заданной цели и решение поставленных задач в конкретных условиях внутренней и внешней среды организации.*

В процессе разработки модели СУЗ были учтены ранее выявленные особенности сферы культуры – ее разветвленная структура и многоплановость входящих в состав сегментов, – исходя из этого предлагаемая модель носит универсальный характер и может быть применима в организациях культуры различной направленности. Кроме универсальности предлагаемая модель СУЗ обладает и другими характеристиками, в числе которых: гибкость, позволяющая инкорпорировать СУЗ в надсистему организации или перенастроить, в случае необходимости, с минимальными затратами и трансформацией – процесс адаптации СУЗ будет минимизирован по используемым ресурсам (временным, финансовым, информационным и прочим); системность, позволяющая учесть всю совокупность взаимодействий элементов системы, прямо или косвенно влияющих на достижение запланированных стратегических целей и ожидаемых результатов. Принципы функционирования СУЗ представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Базовые принципы построения системы управления знаниями

Принципы	Содержание
1	2
Удобный и быстрый поиск	Использование современных поисковых технологий поиска знаний, определение критически важных областей знаний («картирование знаний»)
Поощрение авторства	Максимальное вовлечение сотрудников к раскрытию своего потенциала: делиться знаниями, опытом, идеями, мыслями
Совместная работа и доступ к компетенциям	Построение эффективной командной работы, максимальное раскрытие потенциала сотрудников: демонстрировать, развивать и передавать компетенции
Распределение доступа и информационная безопасность	Обеспечение доступа сотрудников к базе знаний организаций, разработка и реализации политики безопасности
Модульность	Реализация модульного подхода к построению системы управления знаниями с возможностью дополнения новыми инструментами по мере ее развития
Интегративность	Придание системе управления знаниями функции корпоративного портала, базы данных, общей коммуникационной площадки, единого обучающего центра, личного рабочего пространства

Продолжение таблицы 19

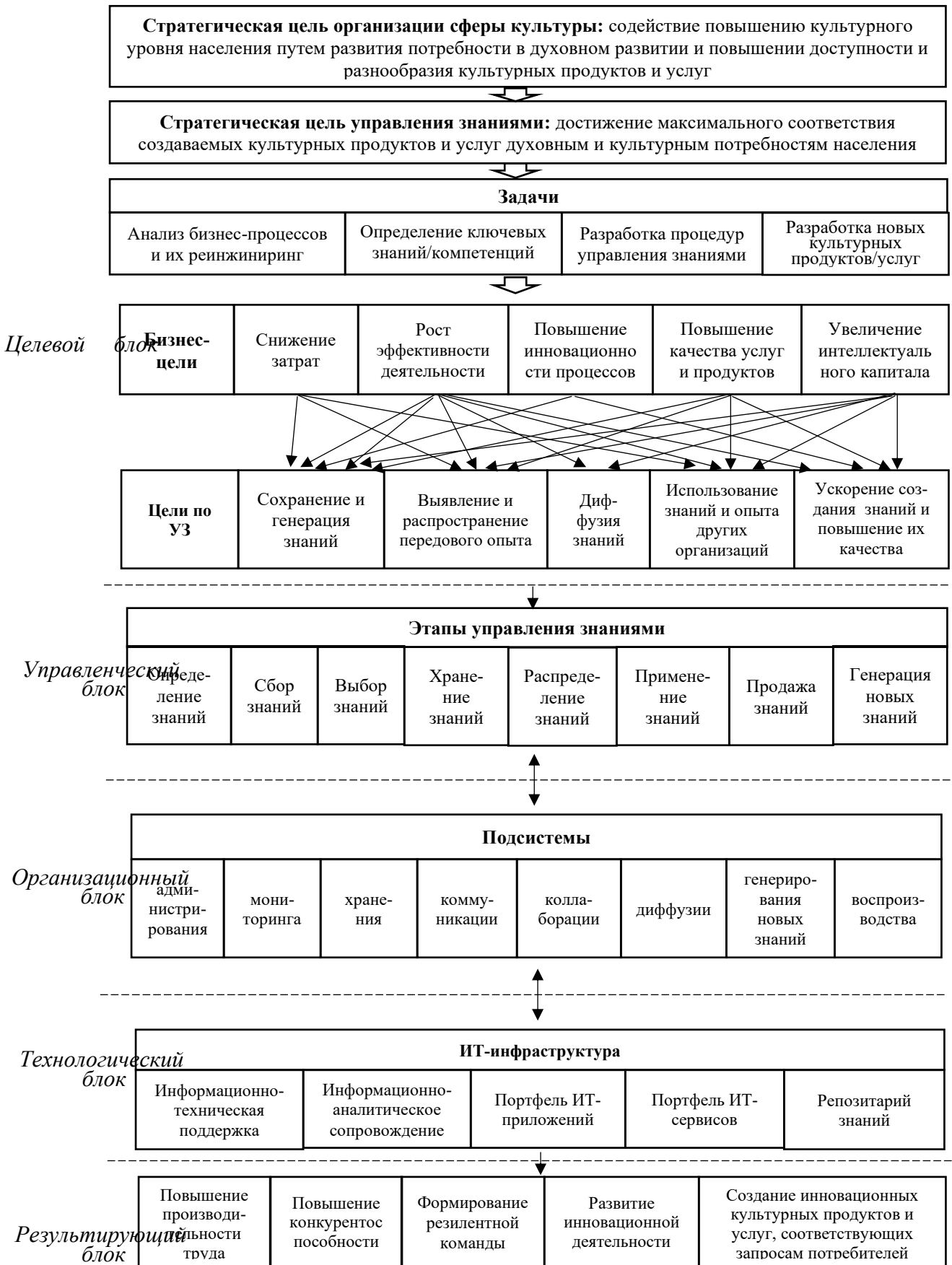
1	2
Комплексность	Придание системе управления знаниями характера комплексного инструмента, применяемого для продуцирования новых знаний, укрепления корпоративной инновационной культуры, слаженности командной работы, повышения интеллектуального капитала организации
Адаптивность	Оперативная настройка системы управления знаниями на возможность к изменениям и адаптации к новым условиям и потребностям компании, сотрудников, клиентов
Максимальная вовлеченность (краудсорсинг)	Максимальное вовлечение сотрудников в наполнение базы новыми знаниями и в процессы их управления, а также действия по снижению стоимости эксплуатации знаний
Прозрачность и открытость	Обеспечение возможности коммуницировать, взаимодействовать, делиться знаниями и информацией на всех уровнях иерархии организации, поиск более эффективных путей получения новых знаний и идей и их применения в практической деятельности. Выявление сотрудников с высоким потенциалом генерирования знаний и их продвижение по карьере.
Здоровая конкуренция	Повышение культуры командной работы в сочетании с индивидуальной эффективностью. Демонстрация успехов сотрудников, выявление лучшего опыта, стимулирование развития каждого

Источник: составлено автором.

Показанная на рисунке 71 модель СУЗ представлена блоками: целевым, управленческим, организационным, технологическим, результирующим.

Предлагаемые цели СУЗ структурированы на две группы:

1) первая группа целей связана с управлением знаниями, а именно: сохранение существующих и генерация новых знаний как стратегического ресурса организации; выявление и распространение передового опыта своей организации; диффузия знаний как корневых компетенций организации; использование знаний и опыта других организаций культуры, выявленных посредством бенчмаркинга и обмена знаниями при межорганизационном взаимодействии; ускорение создания и повышение качества новых знаний. Подчеркиваем, что достижение названных групп целей должно выстраиваться не в параллели, а быть интегрированным: управление знаниями должны быть инкорпорированы в основную деятельность и достижения стратегических целей;



Источник: составлено автором.

Рисунок 71 – Модель системы управления знаниями в организациях сферы культуры

2) вторая группа целей связана с решением бизнес-задач, в числе которых: снижение затрат; рост эффективности деятельности; повышение инновационности основных и вспомогательных процессов; повышение качества предоставляемых культурных услуг и культурных продуктов; увеличение интеллектуального капитала.

Данные группы целей соподчинены стратегическому целеполаганию в области управления знаниями, которое ставит задачи по проведению аудита текущих бизнес-процессов для диагностики полноты и актуальности знаний, используемых для их реализации; определения номенклатуры и объема дефицита ключевых знаний или ключевых компетенций организации; разработка процедур и инструментов управления знаниями; создание и предложение новых культурных продуктов и услуг потребителям в соответствии с их запросами по качеству, ассортиментному предложению и доступности.

Операционный уровень управления включает три блока: управленческий, организационный, технологический.

Управленческий блок основан на управлении организационными знаниями, содержание и этапы которого достаточно подробно изложены в параграфе 1.3. В качестве инструментальной базы управления знаниями, по своей сути имеющей гуманитарную основу, рекомендуется использовать методологию управления персоналом, как в отношении отдельного человека, так и всего коллектива [91], направленную на вовлечение каждого сотрудника в процессы обучения и профессионального развития, например: методы формирования сильной корпоративной культуры, признающей примат знаний; методы повышения мотивации сотрудников к участию в различных формах внутри- и внеорганизационного обучения, как в качестве слушателя, так и в качестве тренера/преподавателя/ментора (семинары, конференции, обучающие программы, мастер-классы); техники развития наставничества; приемы вовлечения в профессиональные сообщества; технологии формирования кадрового резерва; приемы социального лифта.

Организационный блок, показанный в таблице 20, представлен совокупностью подсистем, каждая из которых имеет целевую функцию, процессную и ролевую составляющую, инструментальную базу.

Таблица 20 – Организационный блок СУЗ

Подсистемы	Цель	Процессы	Ролевая составляющая		Инструменты
			специалисты по УЗ	пользователи	
1	2	3	4	5	6
Администрирования	Эффективное функционирование и оптимизация расходов на СУЗ	Администрирование, планирование и бюджетирование, определение ключевых знаний, оценка результативности СУЗ	Руководитель и менеджеры отдела по УЗ, инженер знаний, технические специалисты	Участники СУЗ	Регламенты УЗ, схемы УЗ, бюджет СУЗ, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции специалистов по УЗ
Мониторинга	Сбор и анализ релевантной информации в сфере знаний и составление прогноза потребности в знаниях	Сбор знаний	Проводник знаний, модератор, эксперт	Участники СУЗ	Тезаурус, методика мониторинга, изучение портфолио, анализ интервью, просов, видео- и фотоматериалов, карта знаний, карта прогноза потребностей в знаниях
Хранения знаний	Хранение знаний и обеспечение доступа к ним	Выбор знаний, хранение знаний	Инженер знаний, инженер-программист	Участники СУЗ	База/репозиторий знаний, классификатор знаний, инструменты контент-анализа, система защиты интеллектуальной собственности
Коммуникации	Установление контактов сотрудников организации	Все процессы	Модератор	Участники СУЗ	Online-контакты, e-mail, телефон, мессенджеры, соцсети, форумы, репетиции, творческие мастерские
Коллаборации	Партнерство, взаимопомощь, обмен знаниями и опытом	Все процессы	Наставник, мастер	Участники СУЗ	Семинары, конференции, обучающие программы, мастер-классы, совещания с использованием техник креативного мышления, библиотека документов, форумы, репетиции, творческие мастерские
Диффузии знаний	Выявление и формализация знаний, обмен знаниями, распространение знаний	Распределение знаний, применение знаний	Инженер знаний, проводник знаний, наставник	Участники СУЗ	Форумы, блоги, соцсеть, storytelling, совещания, репетиции, внутриорганизационные издания, профессиональные сообщества, наставничество, работа в кросс-функциональных коллективах, e-learning

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
Генерирования новых знаний	Создание корневых знаний организации	Генерация новых знаний	Проводник знаний, специалист по генерации знаний, ментор, наставник, мастер	Участник и СУЗ, автор идей, эксперт	Банк идей, бенчмаркинг, краудсорсинг, эксперимент, опросы, наблюдение, мозговой штурм
Воспроизводства знаний	Возобновление процесса создания знаний	Генерация новых знаний, сбор знаний, диффузия знаний, применение знаний	Проводник знаний, ментор, наставник, методист, мастер	Участник и СУЗ	Модель компетенций, методы аттестации персонала, кадровый резерв, повышение квалификации, освоение образовательных программ, творческие мастерские

Источник: составлено автором.

Участниками процесса управления знаниями является весь персонал организации, его взаимодействие осуществляется в реальной и виртуальной средах. Каждому сотруднику отводится одна или несколько ролей – это определяется уровнем его интеллекта, богатства знаний и опыта. Первая роль – специалисты по управлению знаниями: в зависимости от размера организации ими могут стать сотрудники специально созданных отделов по управлению знаниями, или данную функцию, по решению руководства, могут вменить отдельному сотруднику дополнительно к его должностным обязанностям. Вторая роль – это пользователь СУЗ: им может стать любой работник организации как носитель знаний и опыта, имеющий определенный уровень интеллекта и выраженные способности, включая когнитивные, обладающий инициативой и пр. Важным условием эффективности взаимодействия в знаниевой сфере, а, следовательно, эффективности всего процесса управления знаниями, является создание благоприятной атмосферы, способствующей выявлению индивидуальных знаний и их трансформации в организационные, а также освоению организационных знаний с переводом их в статус индивидуальных.

Технологический блок включает группу информационно-

технологических инструментов, обеспечивающих развитие ИТ - инфраструктуры, высокий уровень информационно-технической поддержки и надежности программно-аналитического сопровождения процессов управления знаниями. Кроме того, данный блок необходим для поддержания уровня качества и обеспечения экономической эффективности ИТ-сервисов, а также для повышения информированности потребителей о портфеле культурных продуктов и услуг и предоставления возможности их пользования. В число инструментов входят: репозитарий знаний, портал, системы бизнес-интеллекта, системы управления информацией, средства интеллектуального анализа баз данных, системы дистанционного обучения и иные информационные ресурсы обучения, экспертные системы и пр. Особую роль в повышении доступности населению результатов творческой деятельности организаций культуры занимают цифровые технологии, позволяющие оцифровать культурный контент (спектакли, концерты, выставки, экскурсии и прочее) и доставить его потребителя вне зависимости от его географической локации.

Важным вопросом, который остается в фокусе внимания руководителей организаций, начиная с этапа принятия решения о внедрении СУЗ, является проблема оценки вклада управления знаниями в результативность деятельности. Это действительно важный и одновременно сложный вопрос, поскольку эффективное управление знаниями на результативность организации оказывает не прямое влияние, а опосредованное. Для сферы культуры актуальность этого вопроса возрастает многократно по причине отсутствия апробированной практики внедрения СУЗ в организации культуры, а также весьма высокого уровня субъективности оценки потребляемого культурного продукта/услуги как одного из ключевых результатов СУЗ.

На основе адаптации существующих методических подходов к оценке эффективности СУЗ, апробированных на ряде крупнейших компаний мира (Jive Software, International Data Corporation, Halliburton, Ask.com, BP,

ICERCO, AUDI, Chevron, Сбербанк) и представленных на рисунке 72, предложен комплекс ключевых показателей эффективности СУЗ применительно к организациям сферы культуры.



Источник: составлено автором по материалам [175].

Рисунок 72 – Показатели эффективности СУЗ американской компании Jive Software

Учитывая большое разнообразие инструментов управления знаниями, используемых в СУЗ, выделены семь, наиболее адекватных решаемым задачам в сфере культуры – база знаний, профессиональные сообщества, сервис вопросов и ответов, практика извлеченных уроков, профиль сотрудника и планирование карьеры, банк идей и лучших практик, внутренне обучение. Ключевые показатели эффективности СУЗ представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Ключевые показатели эффективности СУЗ в организациях сферы культуры

Инструмент СУЗ	Показатели эффективности	Критерии оценки
1	2	3
Когнитивный блок		
База знаний	Время, затрачиваемое на поиск актуальной информации	Количество загружаемых и скачиваемых/просмотренных материалов
	Число посещений библиотеки	Количество сотрудников, посетивших библиотеку
	Время, затрачиваемое на принятие решений и устранение проблем	Количество переходов (кликов) для поиска нужной информации
Профессиональные сообщества	Создание групп по интересам	Число групп по профессиональным интересам
	Продуктивность коллабораций в процессе реализации проектов	Число активных участников профессиональных сообществ

Продолжение таблицы 21

1	2	3
	Наличие собственной сети экспертов	Число экспертных сообществ
	Раскрытие собственного потенциала экспертов	Число экспертных заключений
	Трансформация индивидуальных знаний в организационные	Число документов в Базе знаний
	Обмен мнениями о культурных событиях, презентациях и написание рецензий на вышедшие художественные произведения, постановки, проекты	Число рецензий на художественные произведения и постановки, культурные события.
	Опыт профессионального взаимодействия	Количество практик извлеченных уроков, зафиксированных в Базе знаний
	Уровень компетенций проектной деятельности	Количество положительных рецензий по результатам реализованных проектов
	Генерация новых идей и подходов к решению проблем	Процент новых культурных продуктов и услуг
	Уровень компетентности персонала и приращение его знаний	Оценка качества работы персонала руководством
Сервис вопросов и ответов	Время, затрачиваемое на поиск ответов на вопросы	Время, затраченное на поиск ответов на вопросы
	Уровень удовлетворённости сотрудников, задающих вопросы и отвечающих на них	Соотношение числа поданных вопросов к общему числу ответов
Социально-поведенческий блок		
Организация деятельности	Решение комплексных задач и полученные положительные эффекты	Количество решённых комплексных задач и полученные эффекты
	Реализация проектов и полученные дополнительные эффекты	Количество реализованных проектов и полученные дополнительные эффекты
	Сроки реализации проектов	Продолжительность реализации проектов
	Сроки выполнения стандартной операционной деятельности	Время, затраченное на выполнение типовой операции
	Число совещаний	Время, проведенное на совещаниях
	Внешняя социальная активность	Количество постов в блогах, социальных сетях
	Оценка качества организации работы и рекомендации по его повышению	Число рекомендаций/ комментариев персонала по повышению качества работы организации
Профиль сотрудника и планирование карьеры	Эффективное карьерное продвижение и карьерное планирование	Число сотрудников, получивших карьерное продвижение
	Быстрый поиск сотрудников с необходимыми навыками, компетенциями, опытом	Время, затрачиваемое на поиск сотрудников, соответствующих требованиям компетентностной подготовки
	Организация обучения персонала	Численность персонала, прошедшего обучение по программам организации
	Уровень удовлетворённости сотрудников от признания их творческих идей	Количество поданных идей, учтенных в деятельности организации
Профиль организации	Публикация планов развития	Размещение планов развития на портале организации
	Уровень удовлетворённости внешних стейкхолдеров организации	Количество предложений, полученных по каналам обратной связи и учтенных в деятельности организации

Продолжение таблицы 21

1	2	3
	Развитие цифровой культуры организации	Доля сотрудников, владеющих цифровыми компетенциями
	Развитие инновационной (креативной) и конкурентной организационной культуры	Количество реализованных в новых проектах идей, поступивших по каналам обратной связи от внутренних и внешних стейкхолдеров
Финансовый блок		
Финансовая отдача от банка идей и лучших практик	Уровень финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам	Экономический эффект от реализованных проектов
	Размеры бюджетов проектов и затрат на выполнение операционной деятельности	Бюджеты проектов
		Затраты на операционную деятельность
	Размеры затрат на внешнее обучение	Расходы на внешнее обучение персонала

Источник: разработано автором.

Оценку эффективности СУЗ считаем целесообразным проводить по следующей методике [143]:

1) Определение веса каждого из ключевых показателей эффективности СУЗ по формуле (3)

$$\sum_{i=1}^N K_{pi} = 1, \quad (3)$$

где N – число ключевых показателей эффективности СУЗ;

K_{pi} – «вес» i -го показателя эффективности СУЗ.

2) Определение степени выполнения плановых значений каждого показателя эффективности СУЗ на основе расчета плановых (определяемых государственным заданием или самостоятельно каждой организацией сферы культуры) и фактических (количественная/качественная оценка показателей) значений показателей по формуле (4)

$$C_{п} = \frac{ЗП_{факт.}}{ЗП_{план.}} \times 100\%, \quad (4)$$

где $ЗП_{факт.}$ – фактическое значение показателя;

ЗПплан. – плановое значение показателя

3) Определение индекса совокупной эффективности СУЗ на основе данных удельного веса каждого показателя эффективности (3) и степени его выполнения (4) по формуле (5)

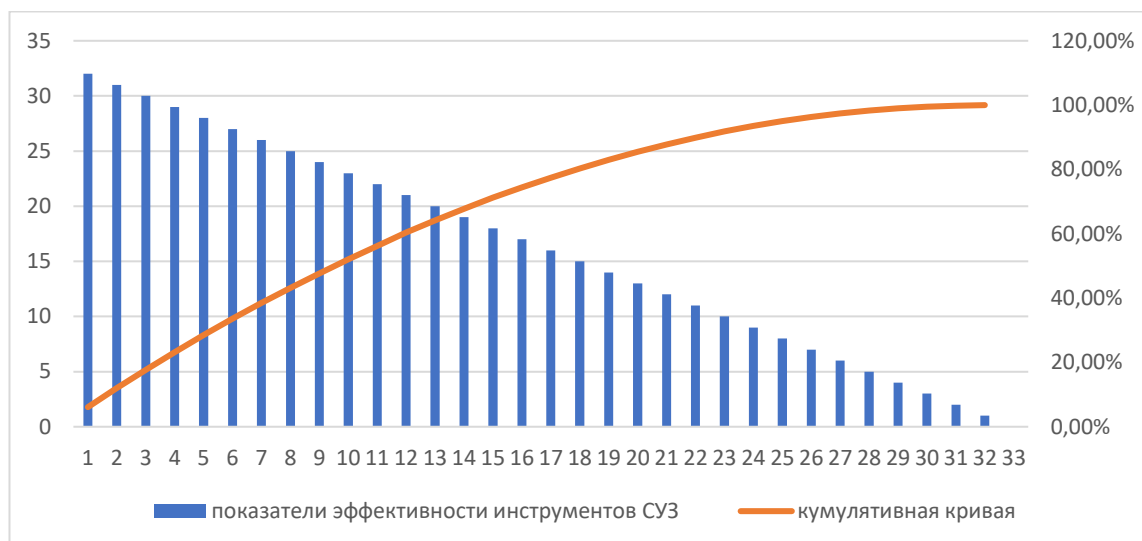
$$\text{Инд сэф} = \sum_{i=1}^N \text{Кп}i \times \text{Сп}i, \quad (5)$$

где $\text{Кп}i$ – «вес» i -го показателя эффективности,

$\text{Сп}i$ – степень выполнения i -го показателя эффективности.

Использование данного подхода к определению индекса совокупной эффективности СУЗ (%) является своего рода альтернативой метода стоимостной оценки результатов СУЗ, достаточно трудно применимой для оценки результативности СУЗ организаций сферы культуры, поскольку сложно выразить в денежном эквиваленте стоимость неявных знаний в виде компетенций, раскрытия потенциала, генерации идей и приращения личного опыта.

В ходе апробации предлагаемой СУЗ использовались методы экспертной оценки: с помощью метода парного сравнения и принципа Парето из общего числа показателей эффективности СУЗ (всего – 33 показателя), представленных в приложении Д, были выявлены 13 наиболее значимых показателей эффективности применяемых инструментов СУЗ, на достижение которых должно быть обращено первоочередное внимание руководства и всего коллектива организаций сферы культуры. Данные показатели отражены на рисунке 73. Отметим, что первые три наиболее значимые показатели, – это: повышение компетенций проектной деятельности сотрудников; повышение уровня компетентности персонала и приращение его знаний; увеличение финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам.



1 - Уровень компетенций проектной деятельности сотрудников

3 - Уровень финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам

5 - Развитие инновационной (креативной) и конкурентной организационной культуры

7 - Размеры затрат на внешнее обучение

9 - Размеры бюджетов проектов и затрат на выполнение операционной деятельности

11 - Продуктивность коллабораций в процессе реализации проектов

13 - Время, затрачиваемое на принятие решений и устранение проблем

2 - Уровень компетентности персонала и приращение его знаний

4 - Уровень удовлетворённости сотрудников от признания их творческих идей

6 - Наличие собственной сети экспертов

8 - Реализация проектов и полученные дополнительные эффекты

10 - Генерация новых идей и подходов к решению проблем

12 - Трансформация индивидуальных знаний в организационные

Источник: разработано автором.

Рисунок 73 – Оценка важности показателей эффективности инструментов СУЗ и их доля накопительным итогом

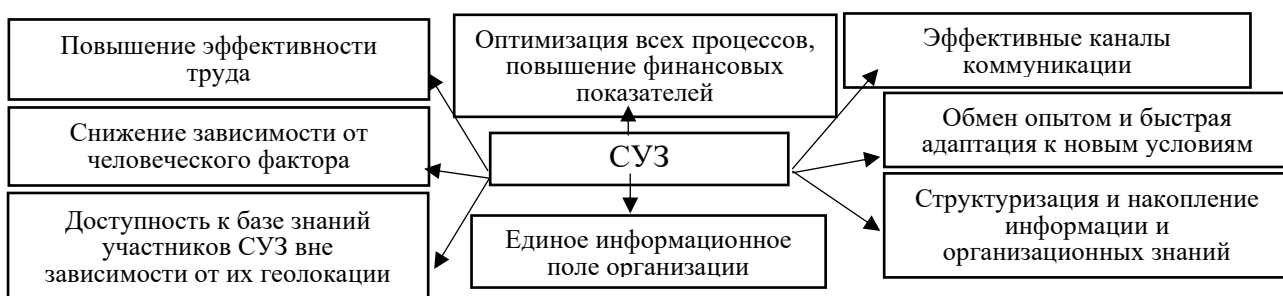
Результаты расчета индекса совокупной эффективности СУЗ на основе данных удельного веса первых 13 показателей эффективности и степени их выполнения представлены в Приложении Е. Результаты, представленные в приложении Е, показывают, что наиболее значимый вклад в достижение эффективности СУЗ внесло выполнение показателей: 1) уровень компетенций проектной деятельности сотрудников (Индекс СЭ – 132,6%), оцениваемый по критерию количества положительных рецензий на реализованные культурные проекты (рост Индекса СЭ – 115,6%); 2) уровень удовлетворённости сотрудников от признания их творческих идей (Индекс СЭ – 113,8%), оцененный по критерию количества поданных идей и обратной связи, сформированных лучших практик (рост Индекса СЭ – 111,3%); 3) увеличение

продуктивности коллабораций в процессе реализации проектов (Индекс СЭ – 258,3%), оцениваемый по критерию количества активных участников профессиональных сообществ (рост Индекса СЭ – 258,15%).

Достижение данных показателей стало возможным посредством увеличения доступности документов, размещенных в базе знаний, обеспечивающих в свою очередь скорость выполнения профессиональных операций. В целом, это доказывает существенность и взаимосвязь выделенных 13 показателей эффективности, выполнение которых направлено на повышение творческой культуры проектов и их максимальное приближение к запросам современного потребителя культурных продуктов.

Практическая значимость расчета индекса совокупной эффективности по каждому показателю эффективности заключается в том, что руководство организаций сферы культуры получает инструмент оценки степени достижения плановых показателей, определяемых государственным заданием на оказание культурных услуг или самостоятельно определяемых каждой организацией в зависимости от решаемых задач, ресурсного обеспечения, кадрового состава и иных факторов.

Результатирующий блок, показанный на рисунке 74, отражает ожидаемые выгоды, которые получает организация от внедрения СУЗ.

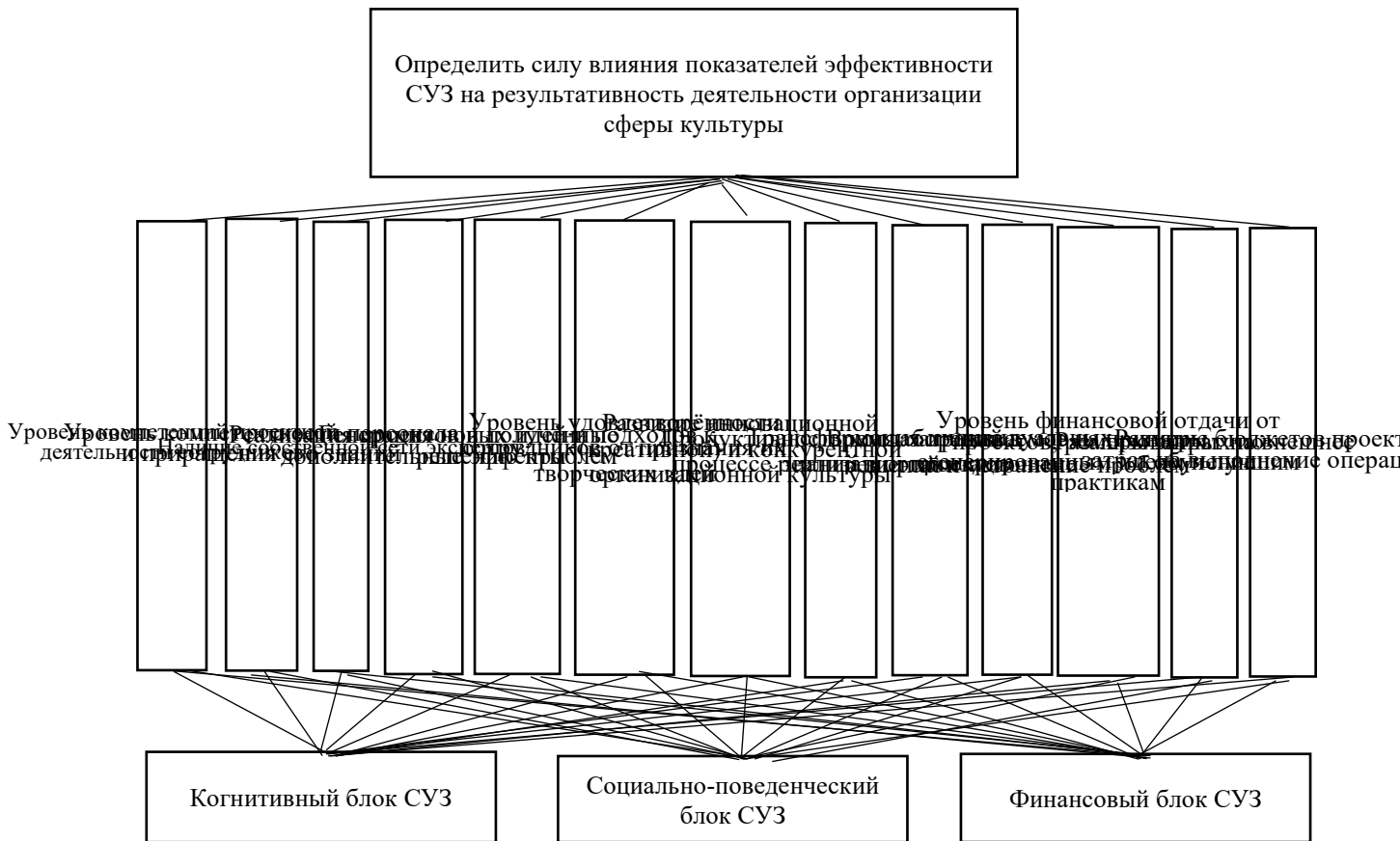


Источник: составлено автором.

Рисунок 74 – Выгоды, приобретаемые организацией от внедрения СУЗ

Предполагая, что каждый показатель эффективности СУЗ имеет различную степень влияния на результативность организации сферы культуры, на основе использования метода анализа иерархий, графически

отраженного на рисунке 75, были рассчитаны глобальные приоритеты 13 наиболее значимых показателей эффективности СУЗ, относящихся к когнитивному, социально-поведенческому и финансовому блокам СУЗ.



Источник: разработано автором.

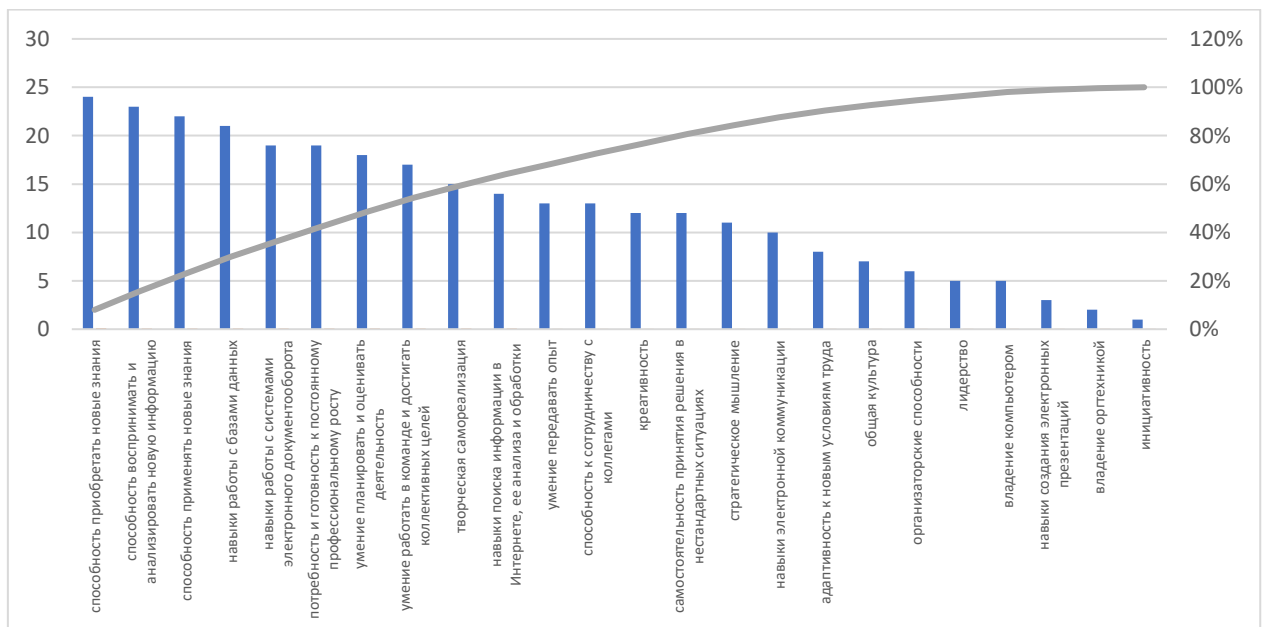
Рисунок 75 – Дерево иерархии проблемы выявления глобальных приоритетов влияния показателей эффективности СУЗ на результативность деятельности организации сферы культуры

Расчеты, приведенные в приложении Ж, показывают, что максимальным глобальным приоритетом обладают показатели эффективности когнитивного блока – 0,0876, среднее значение у показателей эффективности социально-поведенческого блока – 0,083, минимальное значение у показателей эффективности финансового блока – 0,076.

Таким образом, полученные результаты дают основание утверждать о важности показателей эффективности когнитивного блока как ключевых для результативности деятельности организаций, что обосновывает

приоритетность вопросов компетентностной подготовки специалистов в организациях сферы культуры для принятия управленческих решений их руководством. Также не менее важными – при разрыве в 0,0046 – следует считать и показатели эффективности социально-поведенческого блока, в совокупности с когнитивным блоком предопределяющими компетентностный, инновационный и коллаборативный подходы к решению творческих задач. Вместе с тем отставание показателей эффективности финансового блока от когнитивного в 0,0116 следует считать несущественными и одновременно значимыми на фоне недофинансирования организаций сферы культуры, о чем автором излагал в главе 2.

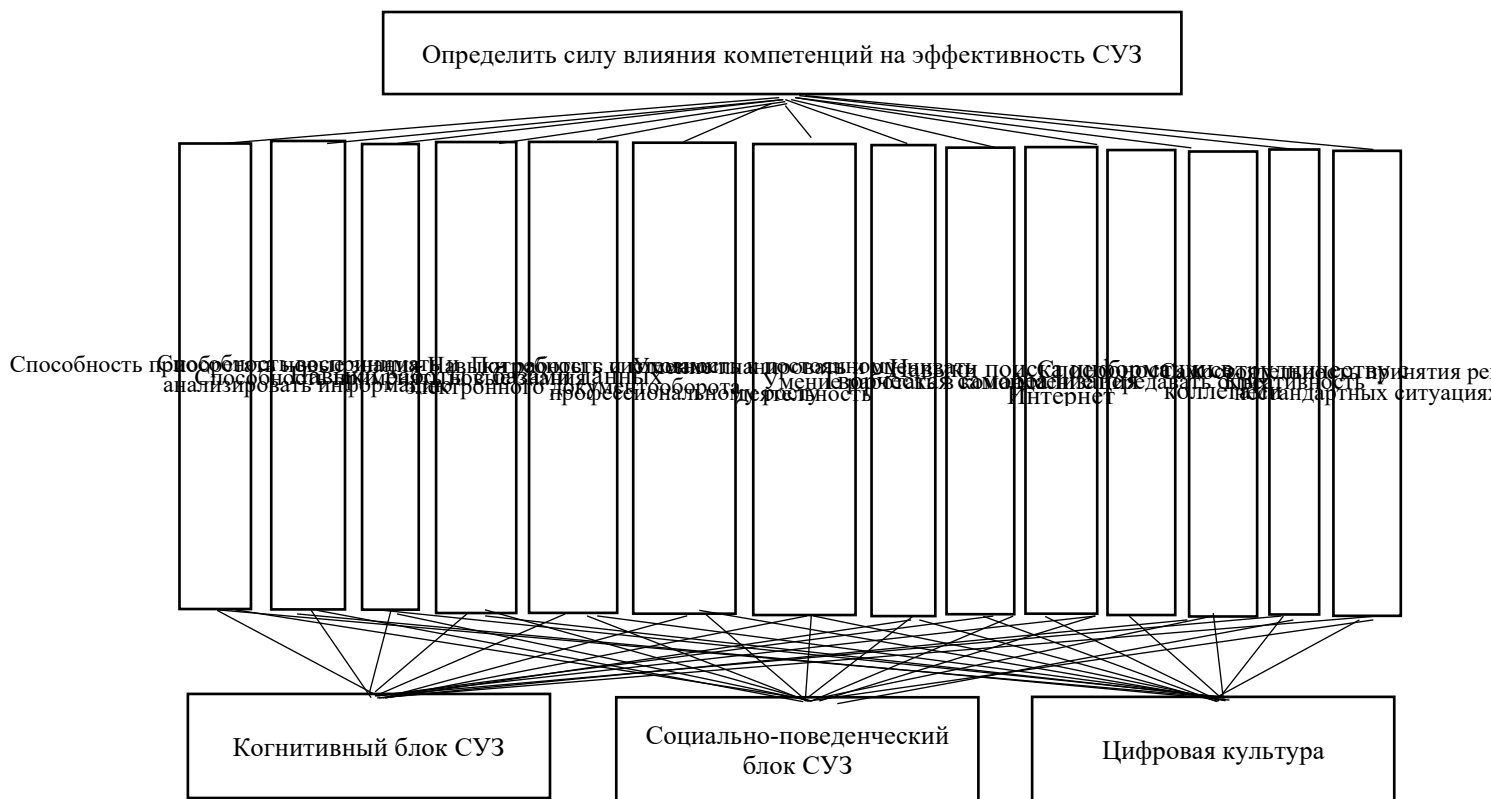
Кроме того, по нашему убеждению, на результативность функционирования СУЗ прямое влияние оказывают компетенции сотрудников организаций. В связи с этим, с использованием метода парных сравнений и метода Парето, проведено ранжирование компетенций, отмеченных экспертами как важные для функционирования СУЗ. Результаты представлены на рисунке 76.



Источник: разработано автором.

Рисунок 76 – Оценка важности компетенций для функционирования СУЗ и их доля накопительным итогом

С использованием метода анализа иерархий, графически отраженного на рисунке 77, были рассчитаны глобальные приоритеты наиболее значимых компетенций, влияющих на эффективность функционирования СУЗ в разрезе двух ее блоков – когнитивного и социально-поведенческого. Признавая, что выполнение показателей эффективности финансового блока требует специальных компетенций, выходящих за рамки настоящего исследования, введена замена данного блока цифровой культурой как одним из показателей СУЗ и на достижение которого направлены компетенции, входящие в список ранее анкетированных.



Источник: разработано автором.

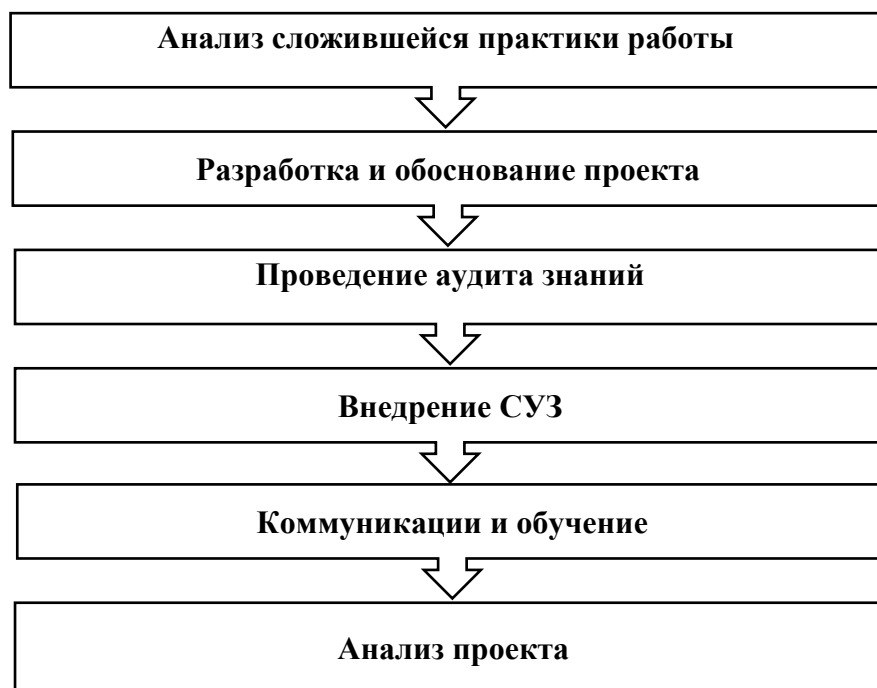
Рисунок 77 – Дерево иерархии проблемы выявления глобальных приоритетов влияния компетенций персонала на эффективность СУЗ в организациях сферы культуры

Полученные результаты, представленные в приложении И, показывают, что наиболее сильное влияние на эффективность СУЗ оказывают когнитивные компетенции – их глобальный приоритет составляет 0,0814, более слабое – социально-поведенческие с глобальным приоритетом со значением

0,0683, умеренное – цифровые компетенции с глобальным приоритетом, равным 0,0562.

Выявленная сила влияния в полной мере коррелирует с изложенными в параграфе 3.1 результатами значимости данных компетенций, выявленных при обработке опросных анкет респондентов, что дополнительно подтверждает обоснованность приоритетности решений, направленных на развитие знаниевой основы профессиональной деятельности. Вместе с тем, это никоим образом не умаляет важности развития цифровых компетенций в условиях цифровизации общества и учета социально-поведенческих факторов, особенно важных в сфере культуры, агрегирующей в себе профессии «человек-человек».

Эффективность функционирования СУЗ также в значительной степени определяется выдержанностью методологии ее внедрения. Предлагается представленный на рисунке 78 методический подход к постановке СУЗ в организациях культуры.



Источник: составлено автором.

Рисунок 78 – Этапы процесса постановки СУЗ в организации

На каждом последовательно протекаемом этапе ставится ключевая цель и формулируются вопросы, нацеливающие ответственных лиц на анализ соответствующих процессов и определяющие возможность дальнейшего продвижения по пути постановки СУЗ.

Название первого этапа – «Анализ сложившейся практики работы» – уже предопределяет его цель: проведение анализа текущей ситуации в организации. При этом в качестве объекта анализа выступают:

1) управленческие процессы: организационная культура и принятый стиль управления, базовые принципы и основные ценности организации, существующая система мотивации и ее соответствие карьерному продвижению, портфель программ обучения и развития персонала. На этом этапе принципиально важно получить ответы на такие вопросы как: насколько организация готова к внедрению СУЗ, какие сложности могут возникнуть на этом пути, какая необходима информация для инкорпорирования СУЗ в систему управления организацией, насколько важно организации внедрение СУЗ;

2) коммуникационные процессы: информация, доступная и транслируемая персоналу, существующие инструменты коммуникации, информационные каналы прямой и обратной связи, эффективность внутренних коммуникаций. Требуется ответить на следующие вопросы: разработаны ли в организации процедуры (формальные и неформальные) информационного обмена и обмена знаниями; насколько свободно и насколько эффективно в организации распространяется информация;

3) ИТ-инфраструктура: состояние и обеспеченность компьютерной техникой и программным обеспечением, качество связи и системы документооборота, наличие внутриорганизационной сети. Важными вопросами являются: насколько современными являются информационные технологии, достаточен ли их портфель для развития организации или необходимо его расширить и актуализировать, какая информация требуется для расчета бюджета проекта.

От честности ответов на эти вопросы во многом зависит успешность всего процесса постановки и дальнейшего функционирования СУЗ.

На втором этапе – «Разработка и обоснование проекта» – выполняются работы по достижению двух целей: осознание необходимости и целесообразности управления знаниями и на этой основе сформировать позитивную установку коллектива на внедрение СУЗ; разработка предварительного плана содержания проекта и утверждение основных направлений аудита знаний. Содержание данного этапа включает:

1) предварительный расчет затрат: определение целеполагания и задач проекта, перечень планируемых улучшений и показателей, изменение которых произойдет в рамках СУЗ, постановка приоритетных задач и границ охвата СУЗ, планирование состава команды, графика работы и бюджета проекта. Важно ответить на вопросы: какие ожидаются изменения в организации после запуска СУЗ, соответствует ли стоимость проекта ресурсам организации, кто будет участниками проекта, какие возможны риски реализации проекта;

2) результаты внедрения СУЗ: список показателей успеха организации и тех организаций, которые уже внедрили систему, прогнозные значения показателей деятельности организации как результат внедрения СУЗ, влияние проекта на коммуникационные процессы, компетентность персонала и потенциал для инновационной деятельности организации. Вопросы, требующие ответов, связаны с прогнозированием количественных и качественных показателей эффективности проекта по внедрению СУЗ;

3) разработка проекта: оценка результатов первого этапа и на ее основе идеализация сопряжения проекта СУЗ со стратегией организации, проведение расчета финансовых показателей и сравнительный анализ затрат и прогнозируемых выгод проекта, определение сроков и участников проекта. Для выполнения данных задач требуется ответить на вопросы: какая информация будет значима для обоснования проекта для его утверждения ЛПР, какую информацию следует предоставить персоналу для его вовлечения

в проект;

4) информирование о проекте: определение способов привлечения персонала к обсуждению проекта, презентация проекта персоналу организации и выявление заинтересованных в его реализации сотрудников, постоянное информирование персонала о продвижении проекта, вовлечение топ-менеджмента в проект. Актуальные вопросы, требующими ответа: каковы ожидания руководства и персонала организации от внедрения проекта, какой должна быть информационная поддержка проекта и достаточны ли для нее коммуникационные инструменты организации.

На третьем этапе – «Аудит знаний» – требуется собрать, систематизировать и проанализировать информацию о наличных знаниях в организации для формирования плана внедрения СУЗ. Для этого требуется:

1) планирование аудита: состав команды аудитором, график и методы проведения аудита, содержание и границы аудируемой информации, определение формата представления результатов аудита, способы информирования о результатах аудита. На этом этапе возникают вопросы: каковы сроки, цели, методы проведения аудита и обработки его результатов, какие требуются ресурсы для аудита и какова его стоимость;

2) процесс аудита: проведение различных форматов сбора данных (анкетирование, интервью, опросы, собеседование, наблюдение, семинары), применение методов фокус-групп и дискуссионных групп, фиксация результатов. Требуется ответить на вопросы: насколько имеющиеся знания соответствуют потребностям организации, каких знаний не хватает организации для ее развития, каким образом создаются, приобретаются, используются и передаются знания в организации, насколько эффективны эти процессы, какова стоимость и состав интеллектуальных активов организации;

3) завершение аудита: обобщение и систематизация собранной информации, составление отчета/аналитической записки руководству организации, картирование знаний. Актуальные вопросы данного этапа: каким образом знания повлияют на экономические показатели организации, решение

каких проблем следует считать первоочередными задачами, какие возможные причины привели к дефициту некоторых знаний.

На четвертом этапе – «Внедрение СУЗ» – ставится цель по предоставлению своевременного доступа персоналу организации к упорядоченным знаниям и актуальной информации для профессиональной деятельности. На этом этапе следует провести:

1) извлечение знаний: выявление и аккумуляция формализованных и неформализованных знаний организации, проведение проверки знаний на актуальность и полноту, регистрация знаний, оформление права интеллектуальной собственности, устранение дефицита организационных знаний. Результатом данного подэтапа является сбор, анализ и актуализация знаний;

2) классификация знаний: упорядочение знаний в систему, основанную на принципах иерархии, категоризации, гибкости, доступности, тестирование разработанной классификации знаний на соответствие потребностям организации. Результатом данного подэтапа станет: информированность персонала о наличных знаниях и их локация в организации, доступность всему персоналу организационных знаний;

3) выбор технологии управления знаниями: идентификация возможностей технологий управления знаниями и выбор оптимальных для организации, проведение анализа выбранных технологий на гармонизацию с существующими технологиями организации, устойчивость, тиражируемость, безопасность, простоту использования. В результате: создаются базы знаний, экспертные системы, информационные системы управления, интранет, экстранет.

На пятом этапе – «Общение и обучение» – ставится цель обучить персонал применять в своей работе инструменты СУЗ. Для достижения данной цели требуется проводить информационные семинары, организовать практику наставничества, постоянно выявлять и транслировать лучший профессиональный опыт, поддерживать обратную связь с пользователями

СУЗ, вовлекать руководство в процессы управления знаниями. В итоге происходит активизация внутриорганизационной коммуникации, СУЗ становится работающей и востребованной.

На шестом этапе – «Анализ проекта» – ставится двухвекторная цель: оценивание эффективности проекта и формирование дальнейших планов по коррекции или совершенствованию СУЗ; сопоставление полученных результатов с запланированными.

1) анализ результатов: определение степени и оценка качества достижения поставленных целей, выявление степени удовлетворенности персонала и руководства организации достигнутыми результатами, определение степени простоты и удобства инструментов управления знаниями, анализ доступности знаний и их полноты для решения профессиональных задач, оценка достигнутых результатов в рамках СУЗ. В итоге: на основе оценки достигнутых результатов выявлены проблемы, требующие определения действий для их устранения;

2) планирование дальнейших действий: проводится работа по сохранению актуальности знаний и выявлению потенциальных потребностей в них, разрабатываются меры по совершенствованию внутреннего обучения персонала, включая использование инструментов управления знаниями, реализуются программы по предупреждению потери знаний. Квинтэссенцией этого подэтапа становится разработка долгосрочного плана мероприятий по совершенствованию СУЗ.

Таким образом, разработанная модель создания СУЗ и методические рекомендации по ее внедрению могут быть использованы в организациях культуры – вне зависимости от размера и принадлежности к конкретному сегменту сферы культуры – в качестве готового проектного решения для самостоятельной реализации без привлечения внешних консультантов.

Выводы по главе 3. Проведенное исследование показало, что цифровая экономика на современном этапе является мощнейшим стимулом

превращения организаций сферы культуры в самообучающиеся, в которых приоритет отводится знаниям и компетенциям, формирующимся в пространстве цифровой культуры. Одновременно с этим цифровая экономика расширяет возможности решения профессиональных задач с высокой скоростью, качеством и с использованием широкого набора цифровых технологий – результатом этого являются инновационные решения, повышения эффективности труда, новые продукты, новые практики и бизнес-модели.

Предложенная концептуальная модель цифровой трансформации, нашедшая практическое подтверждение в практике «цифровых чемпионов», активно работающих с культурными индустриями, весьма перспективна для организаций сферы культуры, испытывающих на пути вхождения в цифровое пространство ряд барьеров, в числе которых названы: определенная консервативность культурной сферы к восприятию цифровых технологий, истоки которой уходят в сферу ментальности – культура и цифровизация многими управленцами и деятелями культуры рассматриваются как несовместимые понятия; недостаток у российских управленцев и персонала цифровых компетенций, необходимых для принятия решений на принципах оперативности, технологичности, гибкости, эффективности по широкому списку вопросов, в том числе выходящих за пределы творческой деятельности; низкий уровень цифровой культуры в организациях культурной сферы, не позволяющий создавать новые культурные продукты и услуги, соответствующие запросам нового потребителя и новым условиям действительности.

Результаты исследования показывают, что рост конкуренции и давление внешних вызовов, в том числе цифровых, требуют быстрой адаптации к новым ситуациям, принятия прогностических решений на основе форсайта технико-экономических трендов, разработки уникальной траектории стратегического развития. Вместе с тем, проведенный анализ постановки стратегических целей организаций сферы культуры указывает на

несостоятельность подхода к стратегическому целеполаганию как с методической точки зрения, так и с позиции несоответствия современным реалиям цифрового общества, формирующего новый запрос на качество, ассортимент и доступность культурных услуг. Из этого следует высокая востребованность и особая ценность специалистов со стратегическим мышлением, с гибкими управленческими подходами, которые могут внедрять изменения, предугадывать и опережать тренды – это послужило основанием разработки целевой модели универсальных компетенций и образа кадровой экосистемы «цифровой» организации сферы культуры, а также систематизации востребованных цифровых компетенций персонала.

Учитывая выявленную слабость стратегического целеполагания в сфере культуры, дается видение стратегической цели организаций сферы культуры и ожидаемые результаты ее достижения, проводится анализ проблем в сфере культуры и даются предложения по их решению, разработана стратегическая карта управления развитием организаций сферы культуры. Проблемы в сфере культуры классифицированы по следующим областям: регулирование – отсутствие единого регулятора и единой статистики; право – отсутствует единое законодательство в сфере культуры; финансирование – не разработан механизм взаимодействия органов власти и хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики; кадры – нехватка специалистов необходимой квалификации; доступность культурных услуг – отсутствие равного доступа населения к получению культурных услуг; целеполагание национальной культурной политики – отсутствуют целевые показатели для установления качества культурного и духовно-нравственного развития социума и предлагаемых культурных продуктов, состояния художественного творчества; методическое сопровождение Минкультуры России – не определен порядок, инструменты и механизмы внутрисистемного взаимодействия по всему спектру реализуемых проектов; реализация национальных и федеральных проектов в сфере культуры – отсутствует сопряжение и преемственность результатов реализации национальных и

федеральных проектов в сфере культуры, не разработаны ключевые показатели их эффективности.

На основе авторского толкования стратегического подхода к управлению организациями сферы культуры предлагается стратегическая карта, структурированная на миссию и стратегическую цель организаций сферы культуры, финансовую, клиентскую и внутреннюю составляющие, а также составляющую обучения, развития и управления знаниями. Основываясь на приоритете базовой основы – составляющей обучения, развития и управления знаниями, а в ней капитала знаний – раскрывается архитектура связей капитала знаний с интеллектуальным, информационным, организационным, культурным и социальным капиталом в организациях сферы культуры. Для определения влияния знаниевой составляющей на стратегические процессы в организациях сферы культуры проведен структурно-функциональный анализ капитала знаний и выявлены проблемы в области управления знаниями, управления инновационными процессами и управления цифровыми процессами в организациях культуры. Данные проблемы предопределили разработку концептуального подхода к цифровизации организаций в сфере культуры и созданию системы управления знаниями в данных организациях.

Цифровизацию сферы культуры предлагается осуществить в логике следующих этапов: позиционирования, создания Центра компетенций цифровой трансформации, установления и развития коммуникаций, апробирования и масштабирования. Ожидаемым результатом данных процессов должна стать стратегическая конкурентоспособность организаций сферы культуры с ИКТ-компаниями и иным крупным бизнесом, имеющими намерения работать в культурной индустрии, а также устойчивое развитие организаций сферы культуры в нестабильных условиях среды.

Разработанная система управления знаниями учитывает особенности организаций сферы культуры, основана на группе базовых принципов, имеет модульную основу – целевой, управленческий, организационный,

технологический и результирующий блоки. Для оценки эффективности системы управления знаниями разработаны ключевые показатели, критерии их оценки и методика расчета. Предложен методический подход к постановке системы управления знаниями в организациях сферы культуры, складывающейся из последовательности этапов: анализ сложившейся практики работы, разработка и обоснование проекта, проведение аудита знаний, внедрение системы управления знаниями, коммуникации и обучение, анализ проекта. По нашему мнению, данный подход можно рассматривать в качестве готового проектного решения для самостоятельной реализации в организациях сферы культуры без привлечения внешних консультантов.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные результаты.

Использование методов теоретического анализа позволило раскрыть и обобщить теоретико-методологические основы исследования управления знаниями, накопленные в мировой науке и позволившие сформировать собственное видение сущности и роли процесса управления знаниями на современном этапе развития экономики, именуемой экономикой знаний. Специфика управления знаниями в условиях экономики знаний заключается в развитии «зонтичной» концепции экономики знаний, проявление которой находит отражение в расщеплении родового понятия «экономика знаний» на целый ряд внешне синонимичных, но обладающих специфической семантикой понятий – «инновационная экономика», «креативная экономика», «творческая экономика», «цифровая экономика», «новая экономика»; признании информации и знаний в качестве ключевых стратегических ресурсов, обладание которыми обеспечивает экономический рост и научно-технологический прорыв соответствующих стран, конкурентный успех самообучающихся организаций, прогресс всего цивилизационного развития; экономическом выражении знаний, достаточно сложно поддающемся стоимостной оценке, в капитале знаний, интеллектуальном капитале, информационном капитале, культурном капитале; признании неразрывности триады «знания-обучение-ключевые компетенции», характерной для самообучающейся организации.

Выявленная в ходе исследования совокупность классификаций знаний, различных по критериальным основаниям, что затрудняет их системное восприятие, подвергнута структурному анализу, обобщению и классифицированию по группе принципов – по типу, носителю, способу представления, сферам деятельности, способу получения, степени формализации, характеру отношений между представляемыми в знании

объектами, – что позволяет рационализировать выбор и комбинацию знаний в процессе создания, поддержания и развития системы управления знаниями. На основе структурно-функционального анализа знаний и процесса управления знаниями, критической оценки существующих моделей управления знаниями проведена систематизация моделей управления знаниями по дихотомическим критериям с выделением четырех групп моделей: описательные или предписывающие; общие или тематические; абстрактные или детализированные; семантические или аналитические – данный результат позволит организации, в соответствии с ее стратегией, выбрать наиболее оптимальную модель для достижения стратегической цели и решения текущих задач в области профессиональной деятельности на основе развития организационных знаний и формирования ключевых компетенций.

Применение системного подхода, структурного анализа и метода экспертных оценок проведен анализ состояния культурной политики в России и дана ее оценка, суть которой заключается в применении консервативных и архаичных подходов к формированию национальной культурной политики; несовершенстве законодательной основы и практики государственного регулирования сферы культуры; недостаточности ресурсной поддержки и методического сопровождения со стороны Минкультуры России деятельности организаций культуры; отсутствии институционального закрепления родовых понятий в сфере культуры («культура», «искусство», «сфера культуры»), что придает культурной политике характер невнятности и размытости. В качестве индикаторов национальной культурной политики выбраны текущие результаты реализации национального проекта «Культура» с его очевидными проблемами, в числе которых: неясность стратегического целеполагания; низкое качество планирования, постановки целей и показателей проектов в сфере культуры, отсутствие сопряжения их реализации; отсутствие блока, посвященного развитию креативной индустрии и ее законодательной основе; некорректность финансового планирования и финансовой отчетности,

альтернативные источники финансирования не предусматриваются; слабая проработанность методической базы реализации мероприятий Проекта.

Применение проблемного подхода к анализу управления в сфере культуры позволило выявить ряд проблем и предложить авторское видение их решения в области регулирования и законодательной основы сферы культуры; ее финансирования и кадрового обеспечения; доступности культурных услуг населению; целеполагания национальной культурной политики; низкого качества, а по ряду вопросов и отсутствия, методического сопровождения организаций культуры со стороны Минкультуры России; отсутствия сопряженности реализации национальных и федеральных проектов в сфере культуры.

С помощью проведения компаративного анализа выявлены особенности управления в организациях сферы культуры, определяемые дуальностью его характеристик – сочетание универсальных закономерностей управления и определяемых спецификой культурной деятельности: миссией и целеполаганием деятельности учреждений культуры; нематериальностью культурных услуг и особенностями их производства; влиянием сложной конфигурации и специфичностью рынка культурных продуктов; ведущей ролью государства в оказании всемерной поддержки культуры; потребностью в привлечении дополнительных ресурсов; необходимостью обеспечения высокой степени защиты авторских прав и интеллектуальной собственности; необходимостью оказания на потенциального потребителя дополнительного стимулирующего влияния. Анализ состава экономических агентов в культурных индустриях мира привел к пониманию высокой активности в данном сегменте экономики крупнейших медиахолдингов, ИКТ-компаний, телеком-операторов, а в России дополнительно и финансово-промышленных групп. Следовательно, цифровая экспансия названных игроков рынка является дополнительным фактором, формирующим потребность в новых подходах к управлению в культурной сфере, учитывающих цифровизацию экономики и всего общества. Особо подчеркивается, что игнорирование данного фактора

приведет к потере самостоятельности сферы культуры, будет способствовать распространению низкокачественной продукции массовой культуры в интересах получения высоких доходов ИКТ-гигантов, что расценивается как угроза национальной безопасности в сфере российской культуры. Следовательно, меры, предотвращающие данную угрозу, должны носить стратегический характер и учитывать современные тенденции развития экономики и состояния запросов общества на качество и доступность культурных продуктов.

Полученные результаты теоретического и эмпирического анализа легли в основу разработки стратегической карты управления развитием сферы культуры, восполняющей выявленную несостоятельность подхода к стратегическому целеполаганию в сфере культуры с позиций методического сопровождения и несоответствия современным реалиям цифрового общества. Стратегическая карта структурирована на миссию и стратегическую цель сферы культуры, финансовую, клиентскую и внутреннюю составляющие, а также составляющую обучения, развития и управления знаниями. Базовой основой управления рассматривается составляющая обучения, развития и управления знаниями, ядром которой выступает капитал знаний, в свою очередь определяющий интеллектуальный, информационный, организационный, культурный и социальный капитал организаций культуры. На основе проведения структурно-функционального анализа капитала знаний и выявленных проблем в области управления знаниями, управления инновационными процессами и освоением цифровых технологий разработан авторский подход к моделированию цифровизации организаций сферы культуры, которую предлагается осуществить в логике следующих этапов: позиционирование, создание Центра компетенций цифровой трансформации, установление и развитие коммуникаций, апробирование и масштабирование. Ожидаемым результатом данных процессов должна стать цифровая состоятельность, а с ней и стратегическая конкурентоспособность организаций культуры по отношению к ИКТ-компаниям и иному крупному

бизнесу, имеющему намерения работать в культурной индустрии; также немаловажным результатом должно стать устойчивое развитие организаций культуры в нестабильных условиях среды, вызванных не столько факторами экономического генеза, сколько биологического: пандемия COVID-19 и последующий режим самоизоляции, в одночасье поставивший перед организациями культуры ряд цифровых задач, является этому ярким подтверждением.

Квинтэссенцией исследования следует считать разработанную модель системы управления знаниями в сфере культуры, основанную на группе базовых принципов и имеющей модульную основу – целевой, управленческий, организационный, технологический и результирующий блоки. Для оценки эффективности системы управления знаниями предлагаются ключевые показатели, критерии их оценки и методика расчета. Разработаны методические рекомендации для постановки системы управления знаниями в организациях культуры – сам процесс складывается из последовательности шести этапов: анализ сложившейся практики работы, разработка и обоснование проекта, проведение аудита знаний, внедрение системы управления знаниями, коммуникации и обучение, анализ проекта. Данные рекомендации позволят организациям культуры самостоятельно внедрить систему управления знаниями, не прибегая к дорогостоящей помощи специализированных на этой деятельности организаций.

Безусловно, данное исследование не исчерпывает всех проблем в области управления знаниями и интегрирования цифровых технологий в организации культуры. Изложенные проблемы в сфере культуры, являющиеся определенным тормозом ее развития, достаточно разноплановы, касаются различных сфер – правовой, кадровой, технической, управленческой, маркетинговой и т.п., – но их решение требует незамедлительного участия всего научного сообщества как заинтересованной стороны в укреплении духовности российского общества и его национальной идентичности.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Основы законодательства РФ о культуре : Федеральный Закон от 09.10.1992 № 3612-ФЗ (ред. от 09.10.1992) // СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/ (дата обращения: 15.11.2019).
2. Российская Федерация. Законы. О культурных ценностях, перемещенных в Союз ССР в результате Второй мировой войны и находящихся на территории Российской Федерации : Федеральный закон от 15.04.1998 N 64-ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант Плюс». – Текст: электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18435/ (дата обращения: 13.04.2018).
3. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=207967&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.056256955426850164#09270745165534608> (дата обращения: 03.10.2017).
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 02.09.2018).
5. Об утверждении Основ государственной культурной политики : Указ Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 // СПС «КонсультантПлюс».

– Текст: электронный. –
 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172706/ (дата обращения: 02.05.2017).

6. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года : Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/45830.html/> (дата обращения: 21.05.2017).

7. Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года : Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р // СПС «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/ (дата обращения: 21.11.2021).

Книги, монографии, статьи, диссертации

8. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; перевод с английского Е. Виноградова; под редакцией С. Г. Божук. – 7-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 495 с. – ISBN 978-5-459-00581-3.

9. Акерлоф, Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм / Дж. Акерлоф // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1994. – Выпуск 5. – Р. 91-104.

10. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; перевод с английского под редакцией И.А. Ушакова. – Москва : «Сов. Радио», 1974. – 272с. – ISBN отсутствует.

11. Акофф, Р.Л. Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации

/ Р.Л. Акофф ; перевод с английского Ф.П. Тарасенко. – Томск : Издательство Томского университета, 2006. – 418 с. – ISBN 5-7511-1936-3.

12. Актуальные проблемы экономики культурного наследия / под редакцией А.Я. Рубинштейна – Москва : Государственный институт искусствознания, 2016. – 108 с. – ISBN 978-5-98287-102-2.

13. Амиров, Р.Г. Миссия культуры в условиях техносферной экспансии в бытии человека / Р.Г. Амиров // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2014. – №2. – С. 41-45. – ISSN 1812-0547.

14. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования / Д. Белл ; перевод с английского под редакцией В.Л. Иноземцева. – Москва : Academia, 2004. – 783с. – ISBN 5-87444-203-0.

15. Беляева, И.Ю. Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов: монография / коллектив авторов; под редакцией И.Ю. Беляевой и О.В. Даниловой. – Москва: КНОРУС, 2021. – 512 с. – ISBN 978-5-406-05633-2.

16. Большая Советская Энциклопедия : в 30 томах. Том. 9 / главный редактор А.М. Прохоров. – 3-е издание. – Москва : Советская Энциклопедия, 1969. – 1972. – 623с. – ISBN отсутствует.

17. Бочаров¹⁾, И.М. Управление знаниями в цифровой экономике : теоретико-методологические аспекты : монография / И.М. Бочаров. – Москва, Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 96 с. тираж 500 экземпляров. – ISBN 978 - 5 - 394-04064-1.

18. Бочаров, И.М. Концептуальные подходы к управлению знаниями в современной экономике / И.М. Бочаров // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 214-217. – ISSN 1999-2300.

19. Бочаров, И.М. Состояние национальной культурной политики и

¹⁾ Смена фамилии произведена на основании свидетельства о перемене имени I-ИК № 606127 от 12 февраля 2021 года

управления сферой культуры в условиях новых вызовов / И.М. Бочаров, М.А. Измайлова // Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 1. – С. 30-36. – ISSN 2078-4023.

20. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 503 с. – ISBN 5-16-001413-6.

21. Бурдые, П. Формы капитала / П. Бурдые // Экономическая социология. – 2002. – № 5. Том 3. – С. 60-74. – eISSN: 1726-3247.

22. Бухт, Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс // Вестник международных организаций. – 2018. – № 2. Том 13. – С.143–172. – ISSN 1996-7845.

23. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; перевод с английского Ю. Адлер, В. Шпер – 5-е издание – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 419 с. – ISBN 978-5-9614-2249-8.

24. Елькина, Е.Е. Цифровая культура: понятие, модели и практики / Е.Е. Елькина // Информационное общество: образование, наука, культура и технологии будущего. Выпуск 2 (Труды XXI Международной объединенной конференции «Интернет и современное общество, IMS-2018, Санкт-Петербург, 30 мая - 2 июня 2018 г. Сборник научных статей). – СПб: Университет ИТМО, 2018. – С. 195-203. – ISBN 978-5-7577-0582-8.

25. Инглхарт, Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир / Р. Инглхарт ; перевод с английского С.Л. Лопатиной, под редакцией М.А. Завадской, В.В. Косенко, А.А. Широкановой, научный редактор Э.Д. Панарин. – Москва : Мысль, 2018. – 347 с. – ISBN 978-5-244-01202-6.

26. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Б.З. Мильнер [и др.]; под общей редакцией Б.З. Мильнера. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003649-6.

27. Иноземцев, В.Л. Модели постиндустриализма: сходство и различия / В.Л. Иноземцев // Общество и экономика. – 2003. – № 4-5. – С. 51-96. – ISSN: 0207-3676.
28. Камынина, Н.Р. Актуальные вопросы цифровизации экономики Российской Федерации / Н.Р. Камынина // Экономические науки. – 2019. – № 170. – С. 29-32. – ISSN 2072-0858.
29. Канеман, Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психологический журнал. – 2003. – № 4. Том. 24. – С. 31-43. – ISSN 0205-9592.
30. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. – ISBN 5-901028-96-1.
31. Катъкало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катъкало // Вестник Санкт - Петербургского университета. – 2002. – Серия 8. – Выпуск 4(32). – С. 20-42. – ISSN 1605-7953.
32. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА, 2014. – 156 с. – ISBN 978-5-16-009530-1.
33. Клачек, П.М. Цифровизация экономики на основе системно-целевой технологии управления знаниями / П.М. Клачек, К.Л. Полупан, И.В. Либерман // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – №3. Том 12. – С. 9-19. – DOI: 10.18721/JE.12301. – ISSN 1994-2354.
34. Клейнер, Г.Б. Системные принципы современного управления / Г.Б. Клейнер // Управление. – 2013. – № 2 (2). – С.5-14. – ISSN 2309-3633.
35. Коллисон, К. Учитесь летать / К. Коллисон, Д. Парселл. ; перевод с английского К. Хмелевой; Институт комплексных стратегических исследований. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований,

2006. – 283 с. – ISBN 5-903148-01-8.

36. Кудашов, В.И. Роль когнитивных технологий в обществе знания / В.И. Кудашов // Философия и гуманитарные науки в информационном обществе. – 2013. – № 1. – С. 92-97. – ISSN 2309-6888.

37. Кузнецова, Т.Ф. Цифровизация и цифровая культура / Т.Ф. Кузнецова // Горизонты гуманитарного знания. – 2019. – № 2. – С. 96-102. – DOI: 10.17805/ggz.2019.2.7 – ISSN 2587-845X.

38. Макаров, В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер / Отделение общественных наук РАН; Центральный экономико - математический институт. – Москва : Экономика, 2007. – 203 с. – ISBN 978 - 5-282-02710-5.

39. Малыгина, О. Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 124-126. – ISSN 0234-4505.

40. Мариничева, М.К. Управление знаниями на 100 %: путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – Москва : Альпина Бизнес Букс : ОДЕОН, 2008. – 314 с. – ISBN 978-5-9614-0710-5.

41. Мастерова, Е.Ю. Становление экономики знаний и развитие интеллектуального капитала в постиндустриальном обществе / Е.Ю. Мастерова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2011. – № 5. – С. 124-133. – ISSN 2072-6775.

42. Махлуп, Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп; перевод с английского И.И. Дюмулена [и др.]. – Москва : Прогресс, 1966. – 462с. – ISSN отсутствует.

43. Меликсетян, С.Н. Особенности реализации государственных программ в социально-культурной сфере в Российской Федерации / С.Н. Меликсетян, М.О. Отришко // Экономические науки. – 2019. – № 8 (177). – С. 35-39. – DOI: 10.14451/1.177.35. – ISSN 2072-0858.

44. Мильнер, Б.З. Концепция управления знаниями в современных

организациях / Б.З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57-76. – ISSN 1729-7427.

45. Мильнер, Б.З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации / Б.З. Мильнер; редакция. С.М. Рыловский – Москва : Инфра-М, 2003. – 178 с. – ISBN 5-16-001668-6.

46. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова; под редакцией Б.З. Мильнера. – Москва : Издательский дом «Дело», 2006. – 304с. – ISBN 5 - 7749-0438-5.

47. Миндели, Л.Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С.115-136. – ISSN 0868-6351.

48. Музычук, В.Ю. Развитие культуры в России: De Jure и De Facto / В.Ю. Музычук // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2009. – № 1. – С. 108-123. – ISSN 2073-6487.

49. Мясоедова, Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т.Г. Мясоедова, Р.О. Шевченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 110-117. – ISSN 1028-5857.

50. Национальные цели социального развития: вызовы и решения : доклады к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества], Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Т.В. Абанкина, Н.В. Акиндинова, С.С. Бирюкова [и др.]; ответственный редактор Я.И. Кузьминов, Л.Н. Овчарова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 113 с. – 250 экземпляров. – ISBN 978-5-7598-1977-6.

51. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; перевод с английского А. Трактинского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 361 с. – ISBN 5-901028-48-1.

52. Носуленко, В.Н. Передача знаний: обзор основных моделей и

технологий / В.Н. Носуленко, В.А. Терехин // Экспериментальная психология. – 2017. – №. 4. Том 10. – С. 96–115. – ISSN 2072-7593.

53. Пак, Е.Г. Опыт зарубежных компаний в организации систем управления знаниями / Е.Г. Пак // Научные исследования: ключевые проблемы III тысячелетия: сборник статей по материалам XX Международной научно-практической конференции (Москва, 01-02 ноября 2017.). – Москва : Проблемы науки, 2017. – С. 15-19. – ISBN 978-5-9906595-3-7.

54. Паникарова, С.В. Управление рисками генерации знаний / С.В. Паникарова, М.В. Власов // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 9 (468). Том 16.– С. 1696-1707. – ISSN 2073-039X.

55. Развитие регулирования: новые вызовы в условиях радикальных технологических изменений: доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / М. Я. Блинкин, А. С. Дупан, А. Ю. Иванов [и др.]; руководитель авторского коллектива Ю. В. Симачев ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 88с. – 250 экземпляров – ISBN 978-5-7598-1971-4.

56. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо ; перевод с английского П. Н. Клюкина. – Москва : Эксмо, 2016. – 1040 с. – 2000 экз. – ISBN 978-5-699-82801-2.

57. Розенблум, И.М. Стратегическое целеполагание развития сферы культуры: проблемы и решения / И.М. Розенблум // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 7. – С. 158-161. – ISBN 2307-180X.

58. Рубинштейн, А.Я. «Мнимый больной» или каким должно быть финансирование опекаемых благ / А.Я. Рубинштейн // Экономический журнал ВШЭ. – 2020. – № 3. – Т. 24. – С. 434-464. – ISSN 1813-8691.

59. Рубинштейн, А.Я. К вопросу финансирования опекаемых благ в сфере культуры, образования и науки / А.Я. Рубинштейн, О.А Славинская, Н.А. Бураков // Вестник Институт экономики РАН. – 2019. – №3. – С.9-31.

– ISSN 2073-6487.

60. Сагитов, С.Т. Особенности управления сферой культуры / С.Т. Сагитов // Казанский педагогический журнал. – 2016. - № 1(114). – С. 31-36. – ISSN 1726-846X.

61. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; перевод с английского Б. Пинскера, И. Татариновой. – Москва: Олимп-Бизнес, 2011. – 417с. – ISBN 978- 5- 9693- 0149-8.

62. Синева, Н.Л. Исследование тенденций, технологий и моделей развития цифровых навыков / Н.Л. Синева, Д.Ю. Вагин, Г.И. Исламова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 1124-1146. – ISSN 2311-4320.

63. Смирнов, А.Ю. Стратегическое планирование развития сферы культуры / А.Ю. Смирнов // Вестник Чувашского университета. – 2005. – № 3. – С. 197-204. – ISSN 1810-1909.

64. Смирнова, В.Г. Разработка концепции управления знаниями / В.Г. Смирнова // Управление. – 2016. – № 2 (12). – С. 44-48. – DOI 10.12737/18788. – ISSN: 2713-1645.

65. Стиглиц, Д. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему / Д. Стиглиц; перевод с английского Е. Рождественской. – Москва : Эксмо, 215. – 512 с. – ISBN 978-5-699-72540-3.

66. Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций / Т. Стюарт; перевод с английского В.А. Ноздриной. – Москва : Поколение, 2007 – 366 с. – ISBN 978-5-9763-0010-1.

67. Театр и зритель в предлагаемых обстоятельствах. Экспертно-аналитический доклад; под редакцией А. Я. Рубинштейна. – Москва : СТД РФ. – 2019. – 54с. – ISBN отсутствует.

68. Тузовский, А.Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский ; под общей редакцией В.З. Ямпольского. – Томск : Издательство научно-технической

литературы, 2005. – 258 с. – ISBN 5-89503-241-9.

69. Турчин, В.Ф. Феномен науки: Кибернетический подход к эволюции / В.Ф. Турчин. – Издание 2-е – Москва : ЭТС, 2000. – 368 с. – ISBN 5-93386-019-0.

70. Хамел, Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; перевод с английского С. Каменского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-9010-2826-1.

71. Хестанов, Р. Креативные индустрии – модели развития / Р. Хестанов // Социологическое обозрение. – 2018. – № 3. Том 17. – С. 173-196. – ISSN 1728-1938.

72. Хокинс, Д. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги / Д. Хокинс. – Москва : Издательский дом «Классика-XXI», 2011. – 256 с. – ISBN 978-5-89817-334-0.

73. Чандлер, А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме / А.Д. Чандлер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1 (1). – С. 91–122. – ISSN 1729-7427.

74. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апреля. 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг [и др.]; научный редактор Л. М. Гохберг; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 82 с. – 250 экземпляров. – ISBN 978-5-7598-1974-5.

75. Шамси, А. Управление знаниями и управленческие компетенции: роль творческого мышления / А. Шамси // Форсайт. – 2017. – № 4. Том 11. – С. 44-51. – ISSN 1995-459X.

76. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер. – Москва : Эксмо, 2007. – 864 с. – ISBN 978-5-699-19290-8.

77. Щекочихина, С.В. Цифровые технологии в определении

перспективного облика государственной службы / С.В. Щекочихина, Е.В. Рыжакова, А. Хазми // Муниципальная академия. – 2019. – № 1. – С. 43-49. – ISSN 2304-831X.

78. Эпштейн, Э.Д. Экономика Голливуда. На чем на самом деле зарабатывает киноиндустрия / Э.Д. Эпштейн; перевод с английского М. Иутиной. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 216 с. – ISBN 978 - 5 - 9614-7113-7.

79. Юсев, А. Кинополитика: Скрытые смыслы современных голливудских фильмов / А. Юсев. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 300 с. – ISBN 978-5-9614-4536-7.

80. Яковец, Ю. В. Эпохальные инновации 21 века / Ю. В. Яковец. – Москва : Экономика, 2004. – 444 с. – ISBN 5-282-02382-2.

Иностраные источники

81. Amit, R. Strategic Assets and Organizational Rent = Стратегические активы и организационная рента / R. Amit, P.J. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – 14(1). – P. 33-46. – ISSN отсутствует.

82. Applehans, W. Managing knowledge: a practical webbased approach = Управление знаниями: практический веб-подход / W. Applehans, A. Globe, G. Laugero. – Addison Wesley Professional, 1999. – 115 p. – ISBN отсутствует.

83. Baker, K. LMS success! = Успех системы менеджмента знаний / K. Baker. – Los Angeles : The resources of fun learning, 2014. – 120 p. – ISBN 978-0615946955.

84. Boyatzis, R.E. The competent manager = Компетентный менеджер / R. E. Boyatzis. – New York : John Wiley & Sons, inc., 1982. – 308 p. – ISBN 9780471090311.

85. Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice = Системное мышление, системная практика / P. Checkland. – Repr. – Chichester etc. : Wiley,

1990. – XIV. – 330 p. – ISBN 0-471-27911-0.

86. Collis, D.J. Competing on Resources: Strategy in the 1990s = Конкуренция за ресурсы: стратегия в 1990-е годы / D. J. Collis, C. A. Montgomery // Harvard Business Review. – 1995. – № 4. – P. 118–128. – ISSN отсутствует.

87. Cool, K. Constructing competitive advantage = Создание конкурентного преимущества / K. Cool, L.A. Costa, I. Dierickx // Handbook of strategy and management. London: Sage, 2002. – P. 55-71. – ISSN отсутствует.

88. Corrado, C. Intangible Capital and US Economic Growth = Неосязаемый капитал и экономический рост США / C. Corrado, C. Hulten, D. Sichel // The Review of Income and Wealth. – 2009. – № 55 (3). – P. 661–685. – ISBN отсутствует.

89. Dalkir, K. Knowledge management in theory and practice = Управление знаниями в теории и практике / K. Dalkir. Oxford: Elsevier, 2005. – 368 p. – ISBN отсутствует.

90. Davenport, T. Working Knowledge: how organizations manage what they know = Рабочие знания: как организации управляют тем, что они знают / T. Davenport, L. Prusak. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 199 p. – ISBN отсутствует.

91. Delaney, J.T. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance = Влияние практики управления человеческими ресурсами на восприятие результатов деятельности организации / J.T. Delaney, M.A. Huselid // Academy of Management Journal. – 1996. – № 39(4). – P. 949–969. – ISBN отсутствует.

92. Despres, C. The Present and the Promise of Knowledge Management = Настоящее и перспективы управления знаниями / C. Despres, D. Chauvel. – Butterworth-Heinemann, 2000. – 352 p. – ISBN отсутствует.

93. Drucker, P.F. Post-Capitalist Society = Посткапиталистическое общество / P.F. Drucker. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1993. – 204 p. – ISBN отсутствует.

94. Drucker, P.F. The age of social transformation = Эпоха социальных преобразований / P.F. Drucker // The Atlantic Monthly. – 1994. – 274 (5). – P. 53–80. – ISSN отсутствует.
95. Freeman, A. Twilight of the Machinocrats: Creative Industries, Design, and the Future of Human Labour = Сумерки машинократов: креативные индустрии, дизайн и будущее человеческого труда / A. Freeman // Pijl K. van der. (ed.). Handbook of the International Political Economy of Production (ed. K. van der Pijl). – Cheltenham: Edward Elgar, 2015. – P. 352–375. – ISBN отсутствует.
96. Fuller, S. Knowledge Management Foundations = Основы управления знаниями / S. Fuller. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. – 288p. – ISBN отсутствует.
97. Grant, R.M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation = Теория конкурентных преимуществ, основанная на ресурсах: последствия для разработки стратегии / R.M. Grant // California Management Review. – 1991. – № 33. – P. 114-135. – ISSN отсутствует.
98. Hermann, N. The whole brain business book = Общая модель мозга / N. Hermann, A. Herman-Nehdi. – New York : Hermann LLC, 2015. – 412 p. – ISBN 978-0071843829.
99. Hofstede, G. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture = Пересмотр культуры и личности: взаимосвязь черт и аспектов культуры / G. Hofstede, R.R. McCrae // Cross-Cultural Research. – 2004. – № 38 – P. 52-88. – ISBN отсутствует.
100. Krogh, G. Enabling knowledge creation = Обеспечение создания знаний / G. Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka. – New York: Oxford University Press, 2000. – 292p. – ISBN отсутствует.
101. Liebowitz, J. Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know = Организационные знания: что должен знать каждый менеджер / J. Liebowitz, T. Beckman. – St. Lucie: CRC Press, 1998. – 208 p.

– ISBN отсутствует.

102. Maslow, A.H. A Theory of human motivation = Теория мотивации человека / A.H. Maslow. – Aberdeen : Watchmaker publishing, 2013. – 41 p. – ISBN 978-1515424963.

103. McClelland, D.C. Testing for competencies rather than for intelligence = Тестирование на компетентность, а не на интеллект / D. C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – № 28. – P. 1–14. – ISSN 0003-066X.

104. McGregor, D. The human side of enterprise = Человеческая сторона предпринимательства / D. McGregor. – The McGraw-Hill Companies, 2006. – 423 p. – ISBN 978-0070615670.

105. Nahapiet, J. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage = Социальный капитал, интеллектуальный капитал и организационное преимущество / J. Nahapiet, S. Ghoshal // Academy of Management Review. – 1998. – 23(2). – P. 242–266.

106. Negroponte, N. Being Digital = Быть цифровым / N. Negroponte. – London: Vintage, 1996. – 272 p. – ISBN отсутствует.

107. Newman, B.D. Agents, artefacts, and transformations: The foundations of knowledge flows = Агенты, артефакты и трансформации: основы потоков знаний / B.D. Newman. In Clyde W. Holsapple (Ed.), Handbook on knowledge management : Knowledge matters. – Berlin: Springer Verlag, 2003. – P. 301–316. – ISBN отсутствует.

108. Nonaka, I. The knowledge-creating company = Компания, создающая знания / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York: Oxford University Press, 1995. – 284 p. – ISBN отсутствует.

109. Oxford Advanced Learners Dictionary. Cambridge ELT, 2013. – 1844 p. – ISBN отсутствует.

110. Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view = Краеугольные камни конкурентного преимущества: представление, основанное на ресурсах / M.A. Peteraf // Strategic Management Journal. – 1993. – № 14. – P. 179–191. – ISSN отсутствует.

111. Peteraf, M.A. Unraveling the resource-based tangle = Распутывание путаницы, основанное на ресурсах / M.A. Peteraf, J.B. Barney // *Managerial and Decision Economics*. – 2003. – 24(4). – P. 309–323. – ISSN отсутствует.
112. Penrose, E.T. The theory of the growth of the firm = Теория роста фирмы / E.T. Penrose. – New York: John Wiley & Sons, 1959. – 272 p. – ISBN отсутствует.
113. Porter, M. What Is Strategy? = Что такое стратегия? / M. Porter // *Harvard Business Review*. – 1996. – 74(6). – P. 61-78. – ISSN отсутствует.
114. Prat, N. A Hierarchical Model for Knowledge Management = Иерархическая модель управления знаниями / N. Prat. In: *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey (Etats-Unis): Idea Group Reference, Schwartz, D.G. 2006. – 902 p. – Ch. 28. – P. 211-220. – ISBN отсутствует.
115. Prusak, L. Knowledge in Organizations = Знания в организациях / L. Prusak. – Boston: Butterworth-Heinemann, 1997. – 368 p. – ISBN отсутствует.
116. Prahalad, C. K. Core Competence of the Corporation = Основная компетенция корпорации / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – № 5. – P. 1–15. – ISSN 0017-8012.
117. Rasmussen, J. Cognitive Systems Engineering = Разработка когнитивных систем / J. Rasmussen, A.M. Pejtersen, L.P. Goodstein. – New York: Wiley-Interscience, 1994. – 396 p. – ISBN отсутствует.
118. Rumelt, R.P. Towards a strategic theory of the firm = К стратегической теории фирмы / R.P. Rumelt. In: R. Lamb, Ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1984. – P. 556–570. – ISBN отсутствует.
119. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership = Организационная культура и лидерство / E.H. Schein. – San Francisco : Jossey - Bass, 1985. – 385 p. – ISBN отсутствует.
120. Shinn, T. The Triple Helix and New Production of Knowledge: Prepackaged Thinking in Science and Technology = Тройная спираль и новое производство знаний: преформатированное мышление в науке и технике / T.

Shinn // *Social Studies of Science*. – 2002. – 32 (4). – P. 599-614.
– DOI: 10.1177/0306312702032004004. – ISSN 0306-3127

121. Schultz, T.W. *The Economic Value of Education* = Экономическая ценность образования / T.W. Schultz. – New York: Columbia University Press, 1964. – 92p. – ISBN отсутствует.

122. Selznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* = Лидерство в управлении: социологическая интерпретация / P. Selznick. – Berkeley: University of California Press, 1984 – 162 p. – ISBN отсутствует.

123. Simon, H.A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization* = Административное поведение: изучение процессов принятия решений в административной организации / H.A. Simon. – 4th ed. – New York: The Free Press, 1997. – 384 p. – ISBN: 9780684835822.

124. Spence, M. *Competitive and Optimal Responses to Signals: An Analysis of Efficiency and Distribution* = Конкурентные и оптимальные реакции на сигналы: анализ эффективности и распределения / M. Spence // *Journal of Economic Theory*. – 1974. – 7(3). – P. 296-332. – ISBN отсутствует.

125. Stapleton, J. *Executive's Guide to Knowledge Management* = Руководство по управлению знаниями / J. Stapleton. – New York: John Wiley and Sons, Inc., 2003. – 236 p. – ISBN отсутствует.

126. Sveiby, K.E. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets* = Новое организационное богатство: управление и оценка активов, основанных на знаниях / K.E. Sveiby. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. – 1997. – 220 p. – ISBN отсутствует.

127. Tapscott, D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* = Цифровая экономика: перспективы и опасности в эпоху сетевого интеллекта / D. Tapscott. – New York: McGraw-Hill, 1996. – 342 p. – ISBN отсутствует.

128. Teece, D.J. *Dynamic capabilities and strategic management* =

Динамические возможности и стратегическое управление / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic management journal*. – 1997. – 18(7). – P. 509-533.

– ISBN отсутствует.

129. The American Heritage Dictionary of the English Language. – Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011. – 2011 p. – ISBN отсутствует.

130. Tversky, A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases = Суждение в условиях неопределенности: эвристика и предубеждения / A. Tversky, D. Kahneman // *Science*. – 1974. – 185(4157). – P. 1124-1131. – DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

131. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm = Представление о фирме, основанное на ресурсах / B. Wernerfelt // *Strategic management journal*. – 1984. – № 5 (2). – P. 171-180. – ISSN отсутствует.

132. Wiig, K.M. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge = Основы управления знаниями: размышления о мышлении – как люди и организации создают, представляют и используют знания / K.M. Wiig. – Arlington, TX: Schema Press, 1993. – 471 p. – ISBN отсутствует.

133. Wiig, K.M. Knowledge Management Methods = Методы управления знаниями / K.M. Wiig. – Arlington: Schema Press, 1995. – 489 p. – ISBN отсутствует.

134. Wiig, K.M. Introducing knowledge management into the enterprise = Внедрение управления знаниями на предприятии / K.M. Wiig // *Knowledge management handbook* / Ed. by J. Liebowitz. – New York: CRC Press, 1999. – P. 3.1 – 3.41. – ISBN отсутствует.

Электронные ресурсы

135. Ассоциация электронных коммуникаций. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://raec.ru/> (дата обращения: 17.08.2020).

136. Бернская Конвенция по охране литературных и художественных

произведений от 09.09.1886 (ред. от 28.09.1979) – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5112/
(дата обращения: 17.12.2017).

137. Бочаров, И.М. Функциональный анализ роли знаний и методологические подходы к управлению знаниями в цифровой экономике / И.М. Бочаров // Российский экономический интернет-журнал. – 2020. – № 3. – Текст электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/c7a/c7a682b2dd5a5e90302e1afc49aa4d98.pdf>.
– eISSN: 2218-5402.

138. Бюджет для граждан. К проекту федерального закона о федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов. – Текст: электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/0778_Minfin_Budget_16.10.2020.pdf
(дата обращения: 22.11.2020).

139. Вопросы регулирования цифровой экономики: аналитический отчет / О.С. Шепелева [и др.] – Текст: электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: https://cpur.ru/research_pdf/Regulatory%20issues%20of%20the%20digital%20economy.pdf.
(дата обращения: 05.08.2021).

140. Воронцова, М.Г. Рынок услуг культуры: новые подходы к формированию и развитию / М.Г. Воронцова // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/b1d/b1ddd6a34f4e046ff185c64f0021c8a5.pdf>
– ISSN 2218-5402. (дата обращения: 25.09.2018).

141. Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. «Цифровые чемпионы». – Текст: электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf>.
(дата обращения: 25.09.2020).

142. Динамика и структура ВВП России. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики № 62 (июнь 2020). – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE_62.pdf (дата обращения: 18.07.2020).

143. Звягинцев, И.В. Оценка эффективности системы управления знаниями на промышленном предприятии / И.В. Звягинцев, О.В. Рузакова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-3. – С. 557-560. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39973> (дата обращения: 29.08.2020).

144. ИТ-кадры для цифровой экономики в России. Оценка численности ИТ-специалистов в России и прогноз потребности в них до 2024 г. – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://apkit.ru/files/it-personnel%20research_2024_APKIT.pdf (дата обращения: 08.08.2020).

145. Конвенция UNESCO об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения – 2005. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/cultural_expression.shtml (дата обращения: 08.11.2017).

146. Консолидированная финансовая отчетность по состоянию на 31 декабря 2019 года и за 2019 год : официальный сайт Газпромбанка. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/b7c/GPB_IFRS_2019_12m_RUS_2.pdf (дата обращения: 13.03.2020).

147. Культура в России. Факты и цифры 2012-2019. – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://culture.gov.ru/upload/mkrf/mkdocs2019/29.01.20.pdf> (дата обращения: 21.04.2020).

148. Культура и культурные индустрии в РФ 2017–2019. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: https://www.intermedia.ru/uploads/culture-of-russia-2019_web.pdf (дата обращения: 22.03.2020).

149. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf (дата обращения: 15.06.2020).

150. Нуреев, Р.М. Культурная экономика и экономическая культура / Р.М, Нуреев. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: <http://www.lfond.spb.ru/programs/likhachev/100/stenogrammi/nureev.html> (дата обращения: 09.03.2020).

151. Об утверждении Методических рекомендаций по развитию театрального дела в регионах и мерам поддержки театрального искусства [Письмо Минкультуры РФ от 06.03.2012 N 31-01-39/02-ПХ] – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.
– URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_127156/ (дата обращения: 07.10.2018).

152. О Правительстве. Министерства и ведомства: официальный сайт – Текст: электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <http://government.ru/ministries/> (дата обращения: 04.04.2021).

153. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Мониторинг хода реализации мероприятий национального проекта «Культура», необходимых для выполнения задач, поставленных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (промежуточный, срок – сентябрь 2019 года). – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/77e/77ea0bfe2808074636b77dcdfee57569.pdf>
(дата обращения: 28.01.2020).

154. Отчет Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD) – 2019. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2526>
(дата обращения: 09.11.2019).

155. Паспорт национального проекта «Культура» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 года №16). – 2018. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <http://static.government.ru/media/files/KwygvvgPq1PWAajAmsABFTSPUvVtEjHrO.pdf>
(дата обращения: 07.01.2019).

156. Программа ООН «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 11.09.2020).

157. Россия 2025: от кадров к талантам – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: http://www.pmuniversity.ru/upload/iblock/294/Skills_Outline_web_tcm27_175469.pdf
(дата обращения: 14.02.2020).

158. Рунет сегодня. Главный аналитический доклад – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://9fe17689-0acf-4106-9473-79b3e1cf8ab.filesusr.com/ugd/48c992_95cd43e65a1a418e9fddf5a18cea70e2.pdf (дата обращения: 04.08.2020).

159. СПАРК-интерфакс : официальный сайт. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 06.08.2020). – Текст : электронный.

160. Структура Министерства культуры Российской Федерации:

официальный сайт. – DOI: отсутствует. – URL: <https://culture.gov.ru/about/organization/> (дата обращения: 04.04.2021).

– Текст : электронный.

161. Федеральное казначейство : официальный сайт Казначейства России – DOI: отсутствует. – URL: <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov/federalnyj-byudzheto/>

(дата обращения: 06.08.2020). – Текст : электронный.

Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт.

– DOI: отсутствует. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 14.08.2021).

– Текст : электронный.

162. Философия науки. Словарь основных терминов. – 2020. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <http://philosophy.niv.ru/doc/dictionary/philosophy-of-science/index.htm>

(дата обращения: 01.02.2018).

163. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Аналитический доклад Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: https://imi.hse.ru/pr2017_1 (дата обращения: 01.02.2020).

164. Экономика Рунета / Экосистема цифровой экономики России 2018. – 2019. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://raec.ru/activity/analytics/9884/> (дата обращения: 02.06.2019)

165. Эксперт: потребление пиратского контента в интернете растет на самоизоляции. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://tass.ru/obshchestvo/8382695> (дата обращения: 02.08.2020).

166. «A Vision of Societal Transformation Through Educational Ecosystems of the 21st Century» = Видение трансформации общества через образовательные экосистемы 21 века» // Global Education Futures Report by P. Luksha, J. Cubista, M. Popovich, A. Laszlo, I. Ninenko. April 2017. – Текст: электронный. – DOI: отсутствует. – URL:

https://globaledufutures.org/images/people/GEF_april26-min.pdf

(дата обращения: 22.08.2021).

167. About the Sustainable Development Goals – 2015. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 14.07.2017).

168. Adarov, A. Tangible and Intangible Assets in the Growth Performance of the EU, Japan, and the US = Материальные и нематериальные активы в показателях роста ЕС, Японии и США / А. Adarov, R. Stehrer. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WiiW). Research Report 442. October 2019. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://wiiw.ac.at/tangible-and-intangible-assets-in-the-growth-performance-of-the-eu-japan-and-the-us-dlp-5058.pdf> (дата обращения: 11.05.2020).

169. Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017–2022 White Paper. – 2019. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/whitepaper-c11-741490.html> (дата обращения: 04.12.2019).

170. Coy, P. The Creative Economy. Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else = Креативная Экономика. Какие компании будут процветать в ближайшие годы? Те, кто ценит идеи превыше всего / P. Coy. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy> (дата обращения: 07.12.2017).

171. European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework. – Текст: электронный.

– URL: <https://ftp.cencenelec.eu/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf> (дата обращения: 01.12.2019).

172. Global Surveys of Knowledge Management 2014 – 2017: Combined results and conclusions. – Текст: электронный. – DOI: отсутствует.

– URL: <https://www.knoco.com/>. (дата обращения: 13.09.2018).

173. Godin, B. Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword? = Экономика, основанная на знаниях: концептуальные рамки или модное слово? / B. Godin // Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working Paper. – 2003. – №. 24. – Текст: электронный. – URL: <http://www.csiic.ca>. (дата обращения: 03.02.2018).

174. InterMedia : официальный сайт информационного агентства. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.intermedia.ru/content/222> (дата обращения: 19.01.2017).

175. Integrating Your Knowledge Base & Community Is a Customer Self-Service Win-Win. – 2015. – Текст : электронный. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.jivesoftware.com/blog/integrating-your-knowledge-base-community-customer-self-service-win-win/> (дата обращения: 01.06.2018).

176. Lundvall, B. A. Product Innovation and User-Producer Interaction = Инновация продукта и взаимодействие пользователя и производителя / B.A. Lundvall // Industrial Development Research Series № 31. – Aalborg University Press, Aalborg. – 1985). – ISBN 87-7307-304-0. – Текст: электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://vbn.aau.dk/files/7556474/userproducer.pdf> (дата обращения: 20.02.2018).

177. MOMRI : официальный сайт института современных медиа. – DOI: отсутствует. – URL: <http://momri.org/> (дата обращения: 04.07.2020). – Текст : электронный.

178. Organization for economic cooperation and development: официальный сайт. – DOI: отсутствует. – URL: <https://www.oecd.org/> (дата обращения: 19.01.2019). – Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(информационное)

Структура сферы культуры и ее знаниевая основа

Таблица А.1 – Структура сферы культуры и ее знаниевая основа

Элементы	Задачи	Организации	Знаниевая основа решаемых задач (ключевые знания)				
			Спиральная модель создания знаний	Иерархическая модель управления знаниями	Модель управления знаниями	Цикл управления знаниями	Модель знаний социального капитала
1	2	3	4	5	6	7	8
Культурное наследие	Охрана и воспроизводство культурного наследия, обеспечение доступности культурного наследия для потребителей, в т.ч. посредством цифровых технологий	Музеи, библиотеки, отделы по работе с культурным наследием	преобразование неявного знания в неявное; преобразование явного знания в явное; преобразование неявного знания в явное; преобразование явного знания в неявное	явные, неявные, индивидуальные, групповые, абстрактные	общественные, фактические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Познавательный аспект

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Образование и квалификация в сфере культуры	Передача и освоение знаний о культуре, подготовка компетентных специалистов и процесс повышения их квалификации	Научные организации, образовательные организации разных направлений (художественное, хореографическое и пр.) уровней высшего образования и среднего профессионального образования, организации дополнительного профессионального образования	преобразование неявного знания в неявное; преобразование явного знания в явное; преобразование неявного знания в явное; преобразование явного знания в неявное	явные, неявные, индивидуальные, коллективные, абстрактные, конкретные, декларативные, процедурные	общественные, общие экспертные, личные, фактические, концептуальные, экспериментальные, методологические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Структурное измерение, познавательный аспект
Индустрия культуры	Реализация продуктов культурной деятельности (проектов, идей, произведений)	Театры, кинотеатры, издательства, арт-индустрия (выставочные залы, галереи) и пр.	преобразование неявного знания в неявное; преобразование явного знания в явное; преобразование неявного знания в явное; преобразование явного знания в неявное	явные, неявные, индивидуальные, коллективные, абстрактные, конкретные	общественные, общие экспертные, личные, фактические, методологические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Структурное измерение, познавательный аспект

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Процессы, обеспечивающие сферу культуры	Организационно-правовая, финансово-экономическая, социальная, информационно-коммуникационная поддержка сферы культуры	Органы власти федерального и регионального уровней, муниципальные власти, законодательные органы, отделы маркетинга и PR, IT-службы и пр.	преобразование неявного знания в неявное; преобразование явного знания в явное; преобразование неявного знания в явное; преобразование явного знания в неявное	явные, индивидуальные, коллективные, абстрактные, конкретные	общественные, общие экспертные, фактические, методологические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Реляционный размер
Сфера досуга	Предоставление населению разных видов досуговых услуг в целях укрепления психологического здоровья, повышения жизненного тонуса, работоспособности человека и его производительности	Кинотеатры, клубы, парки культуры и отдыха, концертные организации, библиотеки, музеи, центры досуга, агентства по организации праздников и др.	преобразование явного знания в явное	явные, неявные, индивидуальные, коллективные, абстрактные, конкретные	общественные, общие экспертные, личные, фактические, методологические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Познавательный аспект

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фольклор, традиционные ремесла и искусства	Сохранение культурной преемственности и упрочение традиционных духовных ценностей (обычаев, традиций, праздников и т.д.), приобщение к культуре страны, региона, своего народа и т.д.	Фольклорные центры, Дома народного творчества, творческие мастерские и т.д.	преобразование неявного знания в неявное; преобразование явного знания в явное; преобразование неявного знания в явное; преобразование явного знания в неявное	явные, неявные, индивидуальные, коллективные, абстрактные, конкретные	общественные, общие экспертные, личные, фактические, методологические	обзор, концептуализация, рефлексия, действие, создание информационных ресурсов, распространение, консолидация, комбинация	Познавательный аспект

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(информационное)

Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях

Таблица Б. 1 – Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях

Организация	Бренды	Страна	Выручка в РФ, 2018г., млн долл.	Источники дохода
1	2	3	4	5
Apple Inc.	iPhone, Mac, Apple TV, Apple TV Plus , iPad	США	265 595	iPhone – 67% Сервисы, вкл. App Store и AppleCare – 14% Mac – 10%
Amazon.com, Inc.	Amazon.com, Amazon Kindle, Alexa, Amazon Studios , Amazon Prime Video, IMDb, Twitch	США	232 887	Интернет-торговля – 53% Партнерские продажи товаров – 18% Облачные сервисы – 11%
AT&T, Inc.	AOL, WarnerMedia, Warner Bros. , New Line Cinema , Warner Bros. Interactive Entertainment, Cartoon Network, Adult Swim, Time Inc., HBO, DC Comics ...	США	170 756	Мобильная связь – 41% Кабельное, спутниковое, цифровое ТВ – 19% Корпоративная связь – 16%
Daimler AG	Mercedes-Benz, Daimler, Smart, Mercedes-Benz TV , Mercedes-Benz Fashion Week	Германия	167 705	Легковые автомобили – 53% Грузовики – 22% Финансовые сервисы – 15%
Alphabet Inc	. Google, AdSense, YouTube, YouTube TV, YouTube Music, YouTube Premium, Google Play, Chrome, Android TV, Stadia, Gmail ...	США	136 819	Реклама – 85%
Verizon Communications, Inc.	Verizon Wireless, Verizon High Speed Internet, Yahoo! Search, Yahoo! Messenger, Yahoo! Sports, TechCrunch , MapQuest, HuffPost	США	130 863	Беспроводная связь – 69% Проводная связь – 23% Корпоративная связь и др. – 8%
Microsoft Corporation	Windows, Xbox, Xbox Game Studios, Azure, Bing, LinkedIn, Office 365, Skype, Media Center	США	110 360	Пользовательские сервисы – 38% Профессиональные сервисы – 32% Облачные сервисы – 29%
Comcast Corporation	Comcast Network, USA Network, NBCUniversal, Universal Pictures , Syfy, DreamWorks Animation	США	94 507	Кабельное ТВ – 24% Доступ в интернет – 18%
Sony Corporation	Sony Interactive Entertainment, PlayStation, Sony Music Group , Sony Pictures , Columbia Pictures , Sony DADC	Япония	78 140	Финансовые сервисы – 15% Цифровые продажи игр – 13% Производство бытовой электроники – 13% Производство профессиональной электроники – 8%

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
The Walt Disney Company	Disneyland Park, Disneyland Resort, ABC Studios, Disney Channel, ESPN, Walt Disney Pictures, Walt Disney Animation Studios, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm, Disney Music Group, Marvel Comics	США	59 434	Парки развлечений – 34% Кабельное телевидение – 29% Телевещание – 13%
Facebook, Inc.	Facebook, Instagram, Oculus Rift, WhatsApp	США	55 838	Реклама – 99%
Tencent Holdings Limited	Tencent Games, Tencent Pictures, Tencent Comic , Tencent Music Entertainment Group, QQ Music	Китай	47 342	Многопользовательские игры – 33% Игровые сервисы – 23% Интернет-реклама – 19%
Charter Communications, Inc.	Spectrum TV	США	43 634	Кабельное ТВ – 40% Доступ в интернет – 35%
21st Century Fox, Inc.	Fox Broadcasting Company, News Corp, Fox Music, 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, The Sun	США	30 400	Кабельное телевидение – 56% Распространение видеоконтента собственного производства – 27% Телевещание – 16%
Bertelsmann	RTL Group, Bertelsmann Printing Group , Arvato, Penguin Random House, BMG	Германия	20 877	Телерадиовещание – 36% ИТ – 23% Книгоиздание – 19%
Alibaba Group	Alibaba.com, Alibaba Cloud, AliExpress, Alibaba Pictures	Китай	17 057	Интернет-торговля – 88% Облачные сервисы – 6%
Vivendi SA	Canal+ Group, Studiocanal, Universal Music Group , Universal Music Publishing, Gameloft, Havas, Vivendi Village	Франция	16 537	Телевещание – 37% Музыкальные сервисы – 19% Реклама – 17%
Netflix, Inc.	Netflix Streaming Services, Netflix Studios, Netflix Animation	США	15 794	Видеостриминг – 98% Продажи физических носителей – 2%
Baidu, Inc.	Baidu	Китай	14 876	Реклама – 80%
CBS Corporation	CBS Television Network, Showtime, CBS Television Studios, CBS Production Group, Simon & Schuster, last.fm	США	14 514	Телевещание – 68% Кабельное ТВ – 15%
Viacom, Inc.	MTV Network, Nickelodeon, Black Entertainment Television, CMT Music, Paramount Pictures	США	12 943	Реклама – 36% Продажи программного продукта через филиалы – 35% Лицензирование – 12%
Nintendo Co., Ltd	Nintendo	Япония	10 914	Игровые платформы – 96%
Live Nation Entertainment, Inc.	Live Nation Entertainment	США	10 788	Организация концертов – 81%
Activision Blizzard, Inc.	Activision Publishing, Blizzard Entertainment	США	7 500	Цифровые продажи игр – 77% Розничные продажи игр – 15%
ByteDance	TikTok	Китай	7 400	Реклама – 90%

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
Namco Bandai Holding Inc.	Bandai Namco Entertainment, Toei Animation	Япония	6 610	Видеоигры – 45% Игрушки и товары для хобби – 31% Игровые автоматы – 13%
Iheartmedia, inc.	iHeartMedia	США	6 326	Радиовещание – 56% Внешняя реклама – 44%
Fuji Media Holdings, Inc.	Fuji TV, Nippon Broadcasting System, Sankei Building, Dinos Cecile, Shinj	Япония	6 035	Телевещание – 39% Розничная торговля – 16% Гостиничный бизнес – 13%
Spotify Technology S.A.	Spotify	США, Швеция	6 015	Музыкальный стриминг – 90%
RELX plc.	Elsevier, Reed, Academic Press , Reed Exhibitions, LexisNexis	Великобритания	5 591	Научные исследования, медицина – 34% Бизнес-аналитика – 28% Юридические услуги – 22%
Electronic Arts Inc.	Electronic Arts, EA Sports, EA DICE, Maxis, BioWare	США	4 950	Игровые сервисы – 68%
British Broadcasting Corporation	BBC One, BBC Studios , BBC News, BBC Radio, BBC Online	Великобритания	3 950	Лицензионный сбор с домохозяйств – 75%
Lions Gate Entertainment Corp.	Lionsgate Television, Starz, Lionsgate Films , Lionsgate Interactive, Summit Entertainment, Debmar-Mercury	Канада	3 681	Телевизионные сети – 38% Продажи видеоконтента собственного производства – 17% ТВ – 17% Распространение видеоконтента собственного производства для домашнего просмотра – 15%
France Télévisions	France Télévisions, France 2, france.tv, France Télévisions Studio	Франция	3 647	Лицензионный сбор с домохозяйств – 82%
Twitter, Inc.	Twitter, Vine	США	3 042	Реклама – 86%
RAI – Radiotelevisione italiana	Rai 1, Rai Radio, RaiPlay, Rai Libri , Radiocorriere TV	Италия	2 840	Лицензионный сбор с домохозяйств – 73% Реклама – 23%
ZDF – Zweites Deutsches Fernsehen	ZDF	Германия	2 589	Лицензионный сбор с домохозяйств – 86% Реклама – 8%
Ubisoft Entertainment SA	Ubisoft, Uplay, Ubisoft Motion Pictures, AnvilNext	Франция	2 045	Цифровые продажи игр – 58% Розничные продажи игр и лицензионных товаров – 40%
Konami Holdings Corporation	Konami	Япония	2 013	Цифровые продажи игр – 54% Фитнес-программы и спортивная электроника – 24%
The Egmont Group	Egmont Books, Egmont Press, TV 2, Nordisk Film	Дания	1 894	Кинопоказ и дистрибуция видеоконтента – 35% Издание журналов – 33% Телевещание – 29%

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
«Яндекс»	«Яндекс», «КиноПоиск», «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Плюс» «Яндекс.Студия»	Нидерланд	1 838	Реклама – 80%
«Газпром-медиа»	НТВ, ТНТ, «НТВ-Плюс», Comedy Club Production , «Ред Медиа» «Централ партнершип» , Киностудия «КИТ», «Автораддио», «Юмор FM» «Семь дней», «Вокруг ТВ», Rutube	Россия	1 523	Реклама – 77% Продажи прав на видеоконтент – 12%
Snap Inc.	Snapchat, Bitstrips, Spectacles	США	1 180	Реклама – 70%
Dolby Laboratories, Inc.	Dolby, Dolby Atmos, Dolby Surround	США	1 172	Лицензирование технологий – 90%
Mail.ru Group	VK, OK.ru, Mail.ru, ZakaZaka, ESforce	Нидерланд	1 054	Реклама – 48% Многопользовательские игры – 24% Интернет-сервисы – 21%
Pathé	Pathé Films	Франция	738	Кинопоказ – 86% Продажи видеоконтента собственного производства – 14%
Capcom Co., Ltd.	Capcom	Япония	725	Разработка игр – 78%
IMAX Corporation	IMAX	США	374	Продажи технологии IMAX DMR – 29% Продажи и установка систем IMAX в кинотеатры – 21% Аренда систем IMAX – 19%
Gaumont Film Company	Gaumont	Франция	232	Телевизионный контент – 47% Дистрибуция кино в международном прокате – 17% Продажи кино для ТВ – 12%
EuropaCorp S.A.	EuropaCorp , EuropaCorp Television	Франция	177	Международные продажи видеоконтента собственного производства – 33% Продажи контента телевидению и видеосервисам – 19% Кинотеатральный прокат – 14%

Примечание – Полужирным шрифтом выделены подразделения и дочерние структуры, непосредственно производящие творческий контент

Источник: составлено автором по данным InterMedia, финансовой отчетности компаний, экспертных оценок.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(информационное)

Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях Российской Федерации

Таблица В. 1 – Крупнейшие компании, работающие в культурных индустриях Российской Федерации

Название	Юрисдикция головной компании	Сфера деятельности	Выручка в РФ, 2018 г., млн руб.	Источник
1	2	3	4	5
Сбербанк	Россия	Банковская деятельность, страхование, инвестиции	1 711 000	Опубликованная отчетность
ВТБ («ВТБ Арена» и др.)	Россия	Банковская деятельность, страхование, инвестиции, организация мероприятий	941 300	Опубликованная отчетность
МТС (Ticketland, «Пономиналу.ру» и др.)	Россия	Телекоммуникации, ИТ, доступ к цифровому видеоконтенту, продажи билетов	480 300	Опубликованная отчетность
«Билайн» («Билайн ТВ» и др.)	Бермудские о-ва	Телекоммуникации, доступ к цифровому видеоконтенту	3490741	Опубликованная отчетность
«Мегафон» («Мегафон ТВ» и др.)	Россия	Телекоммуникации, доступ к цифровому видеоконтенту	335 549	Опубликованная отчетность
Ростелеком (Wink, Интерактивное ТВ и др.)	Россия	Телекоммуникации, доступ к цифровому видеоконтенту	320 239	Опубликованная отчетность
«Альфа-банк» (Alfa Future People и др.)	Кипр	Банковская деятельность, страхование, инвестиции, организация мероприятий	241 364	Опубликованная отчетность
«Эппл рус»	США	Торговля электроникой, ИТ, доступ к цифровому видеоконтенту, музыкальный стриминг	197 249	СПАРК-Интерфакс
«Яндекс» («КиноПоиск», «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Афиша», «Яндекс.Студия» и др.)	Нидерланды	ИТ, такси, сервисы объявлений, доступ к цифровому видеоконтенту, музыкальный стриминг, производство видеоконтента	127 657	Опубликованная отчетность
TCS Group Holding PLC («Тинькофф-банк», «Тинькофф-журнал», «Тинькофф Арена», Kassir.ru и др.)	Кипр	Банковская деятельность, страхование, инвестиции, телеком-оператор, интернет-СМИ	112 953	Опубликованная отчетность
«Газпром-медиа» (НТВ, «НТВ-Плюс», ТНТ, «ТНТ-PREMIER», Comedy Club Production, «Ред Медиа», «Централ партнершип», «Авторadio», «Юмор FM», «Семь дней», «Вокруг ТВ», Rutube и др.)	Россия	Телевещание, радиовещание, производство видеоконтента, видеохостинг, кинопрокат, издание газет и журналов, интернет-СМИ	95 488	Опубликованная отчетность

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Mail.ru Group (VK, OK.ru и др.)	Нидерланды	ИТ, видеоигры, соцсети, музыкальный стриминг	75 260	Опубликованная отчетность
«Гугл»	США	ИТ, доступ к цифровому видеоконтенту, музыкальный стриминг	59 844	СПАРК-Интерфакс
ВГТРК («Россия 24», «Россия – Культура», «Карусель», «Маяк», «Вести ФМ» и др.)	Россия	Телевещание, радиовещание, интернет-СМИ	32 371	Опубликованная отчетность
«Крок» (фестиваль «Крок» и др.)	Россия	ИТ, организация мероприятий	30 320	Опубликованная отчетность
«Триколор ТВ» («Триколор ТВ онлайн» и др.)	Россия	Телекоммуникации, телевидение, радиовещание, доступ к цифровому видеоконтенту	21 200	Опубликованная отчетность
«Национальная Медиа Группа» (Первый канал, «СТ Медиа», «Известия», Art Pictures Studio, «Витрина ТВ» и др.)	Россия	Телевещание, производство видеоконтента, издание газет и журналов, интернет-СМИ, рекламный доступ к цифровому видеоконтенту	17 849	СПАРК-Интерфакс
Издательство «Просвещение»	Острова Кайман	Книгоиздание	16 377	СПАРК-Интерфакс
«Сафмар» («Радио Шансон», «Радио Дача» и др.)	Россия	Промышленность, инвестиции, недвижимость, торговля, радиовещание, телевидение	13 757	СПАРК-Интерфакс
Издательство «Эксмо» («Эксмо», АСТ и др.)	Россия	Книгоиздание	11 460	СПАРК-Интерфакс
«Синема парк»	Россия	Кинопоказ	10 064	СПАРК-Интерфакс
«Акадо» (Интерактивное ТВ и др.)	Россия	Телекоммуникации, доступ к цифровому видеоконтенту	9 696	Опубликованная отчетность
Большой театр России	Россия	Организация зрелищных мероприятий	8 628	Федеральное Казначейство РФ
Мариинский театр	Россия	Организация зрелищных мероприятий	8 066	Федеральное Казначейство РФ
РБК	Россия	Телевещание, издание газет и журналов, интернет-СМИ, ИТ	5 943	Опубликованная отчетность
«Уолт Дисней Компани СНГ»	США	Телевещание, радиовещание, производство видеоконтента, кинопрокат, лицензирование, ИТ	5 643	СПАРК-Интерфакс
Rambler («Рамблер / Новости», «Рамблер / Касса», Ok.ru и др.)	Кипр	Интернет-СМИ, доступ к цифровому видеоконтенту, производство видеоконтента	5 114	СПАРК-Интерфакс
«Каро»	Кипр	Кинопоказ, кинопрокат, производство видеоконтента	4 732	СПАРК-Интерфакс
Государственный Эрмитаж	Россия	Музейная деятельность	4 418	
«Иви.ру»	Кипр	Доступ к цифровому видеоконтенту, производство видеоконтента	4 176	СПАРК-Интерфакс
«Киномакс»	Россия	Кинопоказ	4 135	СПАРК-Интерфакс
Музей-заповедник «Петергоф»	Россия	Музейная деятельность	3 520	Федеральное Казначейство РФ
«Коммерсантъ»	Россия	Издание газет и журналов, интернет-СМИ	3 429	СПАРК-Интерфакс

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
«Херст Шкулев Медиа» («Вокруг света», Elle, Maxim Psychologies и др.)	Россия	Издание газет и журналов, интернет-СМИ		Федеральное Казначейство РФ
«Двадцатый Век Фокс СНГ»	США	Кинопрокат	2 799	СПАРК-Интерфакс
Музей-заповедник «Царское село»	Россия	Музейная деятельность	2 505	Федеральное Казначейство РФ
Издательство «Росмэн»	Кипр	Книгоиздание	2 375	СПАРК-Интерфакс
«Азбука-Аттикус»	Кипр	Книгоиздание	2 366	СПАРК-Интерфакс
Государственная Третьяковская галерея	Россия	Музейная деятельность	2 145	Федеральное Казначейство РФ
Star Media	Кипр	Производство видеоконтента	1 941	СПАРК-Интерфакс
Новосибирский театр оперы и балета	Россия	Организация зрелищных мероприятий	1 909	Федеральное Казначейство РФ
Amedia TV (вкл. «Амедiateка», Amedia Premium ...)	Россия	Телевещание, доступ к цифровому видеоконтенту	1 899	СПАРК-Интерфакс
Московский государственный объединенный музей заповедник	Россия	Музейная деятельность	1 869	Федеральное Казначейство РФ
Музей-заповедник «Московский Кремль»	Россия	Музейная деятельность	1 811	Федеральное Казначейство РФ
Музей-заповедник «Царицыно»	Россия	Музейная деятельность	1 547	Федеральное Казначейство РФ
Русский музей	Россия	Музейная деятельность	1 508	Федеральное Казначейство РФ
«Студия ТриТэ Никиты Михалкова»	Россия	Производство видеоконтента	1 404	СПАРК-Интерфакс
Megogo	Кипр	Доступ к цифровому видеоконтенту	1 397	СПАРК-Интерфакс
«Манн, Иванов, Фербер»	Россия	Книгоиздание	1 395	СПАРК-Интерфакс
МИА «Россия сегодня» (РИА «Новости», Sputnik Koktebel Jazz Party и др.)	Россия	Радиовещание, интернет-СМИ, организац мероприятий	1 345	Опубликованная отчетность
Государственный музей изобразительных искусств и А.С. Пушкина	Россия	Музейная деятельность	1 341	Федеральное Казначейство РФ
«Синема Стар»	Россия	Кинопоказ	1 272	СПАРК-Интерфакс
«Ашет коллекция»	Франция	Книгоиздание	1 241	СПАРК-Интерфакс
МХАТ им. А.П. Чехова	Россия	Организация зрелищных мероприятий	1 114	Федеральное Казначейство РФ
Малый театр России	Россия	Организация зрелищных мероприятий	1 106	Федеральное Казначейство РФ
«Марс Медиа Энтертейнмент»	Россия	Производство видеоконтента	1 044	СПАРК-Интерфакс
Театр им. Е.Вахтангова	Россия	Организация зрелищных мероприятий	990	Федеральное Казначейство РФ
«Ворнер мьюзик»	США	Производство фонограмм, издание музыкальных произведений	919	СПАРК-Интерфакс
Приморский филиал Мариинского театра	Россия	Организация зрелищных мероприятий	894	Федеральное Казначейство РФ
«Сони мьюзик энтертейнмент»	Япония	Производство фонограмм, издание музыкальных произведений	879	СПАРК-Интерфакс
«Юниверсал мьюзик»	Франция	Производство фонограмм, издание музыкальных произведений	850	СПАРК-Интерфакс

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Государственный театр наций	Россия	Организация зрелищных мероприятий	760	Федеральное Казначейство РФ
Московский детский музыкальный театр им. Н.И. Са	Россия	Организация зрелищных мероприятий	719	Федеральное Казначейство РФ
Екатеринбургский театр оперы и балета	Россия	Организация зрелищных мероприятий	660	Федеральное Казначейство РФ
«Тивизавр» (TVZavr)	Россия	Доступ к цифровому видеоконтенту	649	СПАРК-Интерфакс
«Альпина Паблишер»	Россия	Книгоиздание	621	СПАРК-Интерфакс
«Русская Медиагруппа»	Россия	Радиовещание, организация мероприятий	609	СПАРК-Интерфакс
Московский музей современного искусства	Россия	Музейная деятельность	592	Федеральное Казначейство РФ
«Нон-стоп продакшн»	Кипр	Производство видеоконтента	576	СПАРК-Интерфакс
«Москва Медиа»	Россия	Телевещание, радиовещание, интернет-СМИ, издание газет и журналов	568	СПАРК-Интерфакс
Большой драматический театр им. Г.А. Товстоногова	Россия	Организация зрелищных мероприятий	567	Федеральное Казначейство РФ
Российский молодежный театр	Россия	Организация зрелищных мероприятий	498	Федеральное Казначейство РФ
Политехнический музей	Россия	Музейная деятельность	492	Федеральное Казначейство РФ
«Невафильм»	Россия	Производство видеоконтента, кинопрокат	480	СПАРК-Интерфакс
Центральный театр кукол им. С.В. Образцова	Россия	Организация зрелищных мероприятий	466	Федеральное Казначейство РФ
МХАТ им. М.Горького	Россия	Организация зрелищных мероприятий	450	Федеральное Казначейство РФ
Московский драматический театр им. А.С. Пушкина	Россия	Организация зрелищных мероприятий	450	Федеральное Казначейство РФ
Студия «2В»	Кипр	Производство видеоконтента	437	СПАРК-Интерфакс
Музейное объединение «Музей Москвы»	Россия	Музейная деятельность	395	Федеральное Казначейство РФ
«Стейдж Энтертейнмент»	Нидерланды	Организация зрелищных мероприятий	385	СПАРК-Интерфакс
«Т8 Издательские технологии» («Риполклассик», «Живая классика» и др.)	Россия	Книгоиздание	364	СПАРК-Интерфакс
Малый драматический театр – Театр Европы	Россия	Организация зрелищных мероприятий	362	Федеральное Казначейство РФ
Театр «Сатирикон» им. А.Райкина	Россия	Организация зрелищных мероприятий	357	Федеральное Казначейство РФ
Филиал Мариинского театра в РСО-Алания	Россия	Организация зрелищных мероприятий	337	Федеральное Казначейство РФ
«Синемаменеджмент» (вкл. «Люксор»)	Россия	Кинопоказ, кинопрокат	336	СПАРК-Интерфакс
Дарвиновский музей	Россия	Музейная деятельность	315	Федеральное Казначейство РФ
Музей мирового океана	Россия	Музейная деятельность	284	Федеральное Казначейство РФ
Студия компьютерной анимации «Петербург»	Россия	Производство видеоконтента	234	СПАРК-Интерфакс
Театр драмы им. Ф.Волкова	Россия	Организация зрелищных мероприятий	234	Федеральное Казначейство РФ
Российский этнографический музей	Россия	Музейная деятельность	232	Федеральное Казначейство РФ
Музей кино	Россия	Музейная деятельность	207	Федеральное Казначейство РФ
Театр «Студия театрального искусства»	Россия	Организация зрелищных мероприятий	205	Федеральное Казначейство РФ
«Союзмультфильм»	Россия	Производство видеоконтента	194	СПАРК-Интерфакс

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
Музей-панорама «Бородинская битва»	Россия	Музейная деятельность	184	Федеральное Казначейство РФ
«Главкино»	Россия	Производство видеоконтента	175	СПАРК-Интерфакс
ИКЦ «Академкнига»	США	Книгоиздание	109	СПАРК-Интерфакс
Музей истории ГУЛАГа	Россия	Музейная деятельность	82	Федеральное Казначейство РФ
«Долби Си-Ай-Эс»	США	Производство оборудования	82	СПАРК-Интерфакс
Биологический музей им. К.А. Тимирязева	Россия	Музейная деятельность	80	Федеральное Казначейство РФ
Еврейский музей и центр толерантности	Россия	Музейная деятельность	67	СПАРК-Интерфакс
Итого			8 094 686	

Источник: составлено автором по материалам [148,159,161]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(информационное)

Анкета «Востребованные компетенции в организациях культуры»

Уважаемый участник анкетирования!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты: «Востребованные компетенции в организациях культуры»

1. Полное наименование Вашей организации

2. Профиль деятельности Вашей организации

- театры
- музеи
- выставочная деятельность
- клубы
- кинотеатры
- фольклорный центр
- дом творчества
- творческая мастерская
- концертная организация
- библиотека
- парк культуры
- образование
- другое

3. Ваш статус:

- руководитель
- сотрудник

4. Просим оценить по 10-балльной шкале (1 балл – низкий уровень, 10 баллов – высокий) важность компетенций и уровень их сформированности у Вас:

Компетенции	Важность компетенций
А) Когнитивные	
обучаемость	«ответ респондента»
восприятие критики и обратная связь	«ответ респондента»
стратегическое мышление	«ответ респондента»
способность приобретать новые знания	«ответ респондента»
способность в передаче знаний	«ответ респондента»
способность применять новые знания	«ответ респондента»
способность воспринимать и анализировать новую информацию	«ответ респондента»
эрудированность	«ответ респондента»
ответственность	«ответ респондента»
целеустремленность	«ответ респондента»
инициативность	«ответ респондента»
креативность	«ответ респондента»
творческая самореализация	«ответ респондента»
общая культура	«ответ респондента»

Продолжение анкеты

Б) Социально-поведенческие	
умение работать в команде и достигать коллективных целей	«ответ респондента»
способность к сотрудничеству с коллегами	«ответ респондента»
лидерство	«ответ респондента»
управленческие навыки	«ответ респондента»
коммуникабельность	«ответ респондента»
умение убеждать	«ответ респондента»
межкультурное взаимодействие	«ответ респондента»
знание иностранных языков	«ответ респондента»
организаторские способности	«ответ респондента»
самоорганизация	«ответ респондента»
умение передавать опыт	«ответ респондента»
работоспособность	«ответ респондента»
потребность и готовность к постоянному профессиональному росту	«ответ респондента»
самостоятельность принятия решения в нестандартных ситуациях	«ответ респондента»
адаптивность к новым условиям труда	«ответ респондента»
умение планировать и оценивать деятельность	«ответ респондента»
В) Цифровые	
навыки работы с базовыми прикладными программами	«ответ респондента»
навыки работы с общетехническими прикладными компьютерными программами	«ответ респондента»
навыки поиска информации в Интернете, ее анализа и обработки	«ответ респондента»
способность к освоению новых цифровых технологий работы	«ответ респондента»
владение компьютером	«ответ респондента»
владение оргтехникой	«ответ респондента»
навыки работы со стандартными средствами текстовой информации	«ответ респондента»
навыки работы с графическими редакторами	«ответ респондента»
навыки создания электронных презентаций	«ответ респондента»
навыки работы с базами данных	«ответ респондента»
навыки работы с системами электронного документооборота	«ответ респондента»
навыки электронной коммуникации	«ответ респондента»

Благодарим Вас за ответы и уделенное время!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(информационное)

Оценка важности показателей эффективности инструментов СУЗ

Таблица Д.1 – Оценка важности показателей эффективности инструментов СУЗ

Показатели эффективности	Оценка в баллах	Доля накопительным итогом в процентах
1	2	3
Повышение компетенций проектной деятельности сотрудников	32	6,1
Повышение уровня компетентности персонала и приращение его знаний	31	12
Увеличение финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам	30	17,7
Выше удовлетворённость сотрудников, клиентов, партнёров, поставщиков	29	23,2
Развитие инновационной (креативной) и конкурентной организационной культуры	28	28,5
Формирование собственной сети экспертов	27	33,6
Сокращение затрат на внешнее обучение	26	38,5
Рост числа реализованных проектов и полученные дополнительные эффекты	25	43,2
Сокращение бюджетов проектов и затрат на выполнение операционной деятельности	24	47,7
Генерация новых идей и подходов к решению проблем	23	52
Увеличение продуктивности коллабораций в процессе реализации проектов	22	56,2
Трансформация индивидуальных знаний в организационные	21	60,4
Сокращение времени, затрачиваемого на принятие решений и устранение проблем	20	64,2
Повышение удовлетворённости персонала и всех вовлечённых сторон	19	67,8
Сокращение сроков реализации проектов и выполнения стандартной операционной деятельности	18	71,2
Рост числа решённых комплексных задач и полученные положительные эффекты	17	74,4
Трансформация индивидуальных знаний в организационные	16	77,4
Быстрый поиск сотрудников с необходимыми навыками, компетенциями, опытом	15	80,3
Повышение уровня удовлетворённости сотрудников, задающих вопросы и отвечающих на них	14	83

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3
Сокращение времени, затрачиваемого на принятие решений и устранение проблем	13	85,5
Комментарии персонала по оценке качества организации работы и рекомендации по его повышению	12	87,8
Раскрытие собственного потенциала экспертов	11	89,9
Обмен мнениями о культурных событиях, презентациях и написание рецензий на вышедшие художественные произведения, постановки, проекты	10	91,8
Публикация запросов на поиск персонала, владеющего необходимыми компетенциями и опытом работы	9	93,5
Эффективное карьерное продвижение и карьерное планирование	8	95
Сокращение числа ошибок	7	96,3
Сокращение времени, затрачиваемого на поиск актуальной информации	6	97,4
Сокращение времени на поиск ответов на вопросы	5	98,3
Создание групп по интересам	4	99
Публикация планов развития	3	99,5
Меньше совещаний и переписки по электронной почте	2	99,8
Быстрое получение ответов на вопросы	1	100
Имидж инновационной компании	0	
Итого баллов	525	

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
(информационное)

Расчет индекса совокупной эффективности СУЗ

Таблица Е.1 – Расчет индекса совокупной эффективности СУЗ

-	Показатели эффективности	Ранг	Вес	Критерии эффективности				Эффективность показателей				Ожидаемое выполнение	
				2020г.		2021г.		2020г.		2021г.			
				факт	план	факт	план	Сп, (%)	Индекс СЭ (%)	Сп (%)	Индекс СЭ (%)		
1	2	3	4	5				6	7	8	9	10	
1	Уровень компетенций проектной деятельности сотрудников	1	0,17	Количество положительных рецензий по результатам реализованных проектов, ед.									
				10	10	78	10	100	17	780	132,6	положительное	
2	Уровень компетентности персонала и приращение его знаний	2	0,15	Количество документов, созданных персоналом и загруженных в библиотеку/Базу знаний, ед.									
				0	2000	500	2000	0	0	25	3,75	положительное	
3	Уровень финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам	3	0,13	Сумма выручки от реализованных проектов, руб. за проект									
				2 000000	3 000000	5 000000	3 000000	66,7	8,67	166,7	21,7	положительное	
4	Уровень удовлетворённости сотрудников от признания их творческих идей	4	0,1	Количество поданных идей и обратной связи, сформированных лучших практик, ед.									
				2	8	91	8	25	2,5	1137,5	113,8	положительное	
5	Развитие инновационной (креативной) конкурентной организационной культуры	5	0,09	Количество новых творческих проектов, шт.									
				4	3	9	3	133,3	12	300	27	положительное	

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Наличие собственной сети экспертов	6	0,08	Количество экспертных сообществ, ед.	25	2	175	14	положительное
				1					
7	Размеры затрат на внешнее обучение	7	0,07	Численность персонала, прошедшего обучение по внутренним программам, чел.	40	2,8	400	28	положительное
				2					
8	Число реализованных проектов и полученные дополнительные эффекты	8	0,06	Количество реализованных проектов и полученные дополнительные выгоды, ед.	20	1,2	100	6	положительное
				1					
9	Размеры бюджетов проектов и затрат на выполнение операционной деятельности	9	0,05	Бюджеты проектов, руб. за проект	27	1,35	90	4,5	отрицательное
				1 350 000					
10	Генерация новых идей и подходов к решению проблем	10	0,04	Количество новых культурных продуктов и услуг, ед.	60	2,4	280	11,2	положительное
				3					
11	Увеличение продуктивности коллабораций в процессе реализации проектов	11	0,03	Количество активных участников профессиональных сообществ, чел.	5	0,15	8610	258,3	положительное
				1					
12	Число посещений библиотеки	12	0,02	Количество посещений библиотеки, в месяц	5	0,1	100	2	положительное
				1					
13	Время, затрачиваемое на принятие решений и устранение проблем	13	0,01	Продолжительность времени подготовки творческого проекта, месяц.	350	3,5	100	1	положительное
				7					
-	-	-	-	-	-	53,67		623,85	-

Примечание – В качестве источников информации были использованы: – государственное задание на проведение культурных мероприятий (№ 5), приказы и распоряжения директора организации (№№ 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13), финансовые документы паспорта спектаклей (№ 9), отчеты «Показатели финансово-хозяйственной деятельности театра № 3). Данные были взяты за первые 6 месяцев 2020 г., 2021 г.

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(информационное)

Определение глобальных приоритетов показателей эффективности СУЗ

Таблица Ж.1 – Определение глобальных приоритетов показателей эффективности СУЗ

Блоки	Уровень компетенций проектной деятельности сотрудников	Уровень компетентности персонала и приращения его знаний	Наличие собственной сети экспертов	Реализация проектов и полученные дополнительные эффекты	Генерация новых идей и подходов к решению проблем	Уровень удовлетворённости сотрудников от признания их творческих идей	Развитие инновационной (креативной) и конкурентной организационной культуры	Продуктивность коллабораций в процессе реализации проектов	Трансформация индивидуальных знаний в организационные	Время, затрачиваемое на принятие решений и устранение проблем	Уровень финансовой отдачи от проектов, реализованных по сгенерированным идеям и лучшим практикам	Размеры затрат на внешнее обучение	Размеры бюджетов проектов и затрат на выполнение операционной	Глобальный приоритет
-	0,06	0,13	0,02	0,07	0,15	0,02	0,13	0,09	0,03	0,03	0,14	0,05	0,08	
Когнитивный блок	0,06x0,06 = 0,0036	0,03x0,13 = 0,0039	0,04x0,02 = 0,0008	0,1x0,07 = 0,007	0,08x0,15 = 0,012	0,06x0,02 = 0,0012	0,12x0,13 = 0,0156	0,02x0,09 = 0,0018	0,01x0,03 = 0,0003	0,06x0,03 = 0,0018	0,16x0,14 = 0,0224	0,12x0,05 = 0,006	0,14x0,08 = 0,0112	0,0876
Социально-поведенческий блок	0,08x0,06 = 0,0048	0,06x0,13 = 0,0078	0,07x0,02 = 0,0014	0,11x0,07 = 0,0077	0,15x0,15 = 0,0225	0,12x0,02 = 0,0024	0,16x0,13 = 0,0208	0,03x0,09 = 0,0027	0,05x0,03 = 0,0015	0,05x0,03 = 0,0015	0,04x0,14 = 0,0056	0,07x0,05 = 0,0035	0,01x0,08 = 0,0008	0,083
Финансовый блок	0,07x0,06 = 0,0042	0,03x0,13 = 0,0039	0,12x0,02 = 0,0024	0,1x0,07 = 0,007	0,13x0,15 = 0,0195	0,1x0,02 = 0,002	0,14x0,13 = 0,0182	0,07x0,09 = 0,0063	0,03x0,03 = 0,0009	0,05x0,03 = 0,0015	0,02x0,14 = 0,0028	0,13x0,05 = 0,0065	0,01x0,08 = 0,0008	0,076

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ И
(информационное)

Определение глобальных приоритетов компетенций, влияющих на эффективность СУЗ

Таблица И.1 – Определение глобальных приоритетов компетенций, влияющих на эффективность СУЗ

Блоки	Способность приобретать новые знания	Способность воспринимать и анализировать информацию	Способность применять новые знания	Навыки работы с базами данных	Навыки работы с системами документооборота	Потребность и готовность к постоянному профессиональному росту	Умение планировать и оценивать деятельность	Умение работать в команде	Творческая самореализация	Навыки поиска информации в Интернете	Умение передавать опыт	Способность к сотрудничеству коллегами	Креативность	Способность принятия решения	Глобальный приоритет
-	0,14	0,14	0,1	0,03	0,03	0,07	0,07	0,07	0,09	0,01	0,09	0,07	0,06	0,03	-
Когнитивный блок	0,14x0,14 =0,0196	0,14x0,14 =0,0196	0,14x0,1 =0,014	0,13x0,03 =0,0039	0,09x0,03 =0,0027	0,05x0,07 =0,0035	0,03x0,07 =0,0021	0,02x0,07 =0,0014	0,02x0,09 =0,0018	0,08x0,01 =0,0008	0,09x0,09 =0,0081	0,03x0,07 =0,0021	0,02x0,06 =0,0012	0,02x0,03 =0,0006	0,0814
Социально-поведенческий блок	0,02x0,14 =0,0028	0,02x0,14 =0,0028	0,02x0,1 =0,002	0,02x0,03 =0,0006	0,03x0,03 =0,0009	0,12x0,07 =0,0084	0,09x0,07 =0,0063	0,12x0,07 =0,0084	0,13x0,09 =0,0117	0,02x0,01 =0,0002	0,1x0,09 =0,007	0,1x0,07 =0,007	0,13x0,06 =0,0078	0,08x0,03 =0,0024	0,0683
Цифровая культура	0,05x0,14 =0,007	0,05x0,14 =0,007	0,05x0,1 =0,005	0,16x0,03 =0,0048	0,16x0,03 =0,0048	0,06x0,07 =0,0042	0,05x0,07 =0,0035	0,03x0,07 =0,0021	0,02x0,09 =0,0018	0,16x0,01 =0,0016	0,09x0,09 =0,0081	0,06x0,07 =0,0042	0,01x0,06 =0,0006	0,05x0,03 =0,0015	0,0562

Источник: составлено автором.