

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

В статье обоснован подход к процессно-ориентированному управлению как к ключевому фактору рыночной устойчивости учреждения культуры. Сформулированы основные принципы процессно-ориентированного управления учреждением культуры: выделение и описание межфункциональных процессов, ориентация на потребителя, лидерство руководителя, взаимодействие работников художественной, административной и управленческой функций, непрерывность совершенствования, измеримость процессов, взаимоотношения с заинтересованными сторонами, системный подход, синергия. Рассмотрены теоретические аспекты управления межфункциональными процессами. Приведена классификация межфункциональных бизнес-процессов учреждения культуры.

Ключевые слова: управление, сфера услуг, учреждение культуры, процессный подход, бизнес-процесс, межфункциональные процессы.

Введение. Кризисное положение учреждений культуры потребовало существенных изменений в стратегии их функционирования. Учреждения культуры стали ориентироваться на привлечение внебюджетных источников финансирования, развитие новых направлений деятельности, таких как маркетинг, предпринимательство и т. д. [1, с. 63]. Кроме того, диверсификация деятельности и рост числа функций в организационной структуре поставили перед учреждениями культуры задачи сбалансированного развития коммерческих и некоммерческих направлений работы. Реализация новой стратегии стала приводить к усложнению координации рабочих процессов.

Проблема устойчивости и развития является актуальной для российских организаций. Чаще всего она решается революционными методами реорганизации, реструктуризации, инструментариум слияния и поглощения.

Целью исследования является обоснование необходимости формирования системы управления бизнес-процессами учреждения культуры как важнейшего компонента стратегического управления учреждением культуры, который способен повысить качество услуг учреждений культуры, результативность и эффективность деятельности учреждений культуры в современных экономических условиях.

Обзор литературы. Для выявления составляющих рыночной устойчивости может быть использована концепция процессного подхода к управлению [2].

Вопросы, связанные с управлением бизнес-процессами, были рассмотрены В. В. Репиным, В. Г. Елиферовым, А. О. Блиновым, Г. Г. Исаевым, Б. Андерсеном и др. Проведенное исследование по-

казывает, что наименование и классификация бизнес-процессов характеризуются большим разнообразием (табл. 1).

Наиболее часто в различных источниках о процессном подходе и реинжиниринге бизнес-процессов рассматривается группа бизнес-процессов по назначению — создание основных продуктов, обеспечение деятельности основных процессов, управление деятельностью организации, освоение инновационных технологий управления процессами, — которым соответствуют три составляющие рыночной устойчивости: производственная, ресурсная и управленческая.

Под производственной устойчивостью понимается способность стабильно реализовывать все бизнес-процессы, составляющие деятельность организации, при наличии дестабилизирующих воздействий. Ресурсная устойчивость заключается в способности организации обеспечивать все необходимые ресурсы (финансовыми, материально-техническими, кадровыми, информационными и др.) реализуемые бизнес-процессы при наличии различных по своей природе отклоняющих воздействий. Управленческая устойчивость — это способность обеспечивать управляемость организации в условиях действия дестабилизирующих факторов путем изменения отношений с внешней средой, трансформации внутренней структуры и системы управления [2].

Пространственная ориентация процесса также может быть разной. Вертикальные процессы отражают деятельность организации по вертикали и соответствуют структуре взаимодействия руководителей, подразделений и работников организации. Горизонтальные процессы пересекают деятельность организации по горизонтали и представляют

Классификация бизнес-процессов (составлено автором
на основе обобщения литературных источников [3–11])

Классификационный признак	Виды процессов
1. По отношению к клиентам	Внешние
	Внутренние
2. По отношению к получению добавленной ценности	Добавляющие ценность
	Добавляющие стоимость
3. По уровню описания	Процессы верхнего уровня (макропроцессы)
	Процессы (субпроцессы)
	Операции
4. По назначению	Первичные (основные, базовые, продуктивные, бизнес-процессы)
	Вторичные (вспомогательные, обеспечивающие, поддерживающие, ресурсные)
	Процессы управления (инфраструктурные, обслуживающие, процессы менеджмента)
	Процессы (развития)
5. По масштабу	Сквозные (межорганизационные и межфункциональные)
	Процессы подразделения
6. По содержанию	Материально-вещественные (основные)
	Информационные (управленческие)
7. По пространственной ориентации	Горизонтальные
	Вертикальные
8. По значимости	Ключевые
	Критические и т.д.

собой совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих конечные результаты, соответствующие целям организации. Выстраивая процессы преимущественно по горизонтали, организация может добиться сокращения времени цикла выполнения процесса, затрат, повысить удовлетворенность потребителей.

Основные процессы являются горизонтальными, так как пронизывают и объединяют производственную деятельность организации по горизонтали. Обеспечивающие процессы и процессы менеджмента являются вертикальными, так как отражают деятельность организации по вертикали в соответствии с ее структурой и формой взаимодействия руководителей функциональных подразделений.

Любая иерархическая организация, достигая определенного размера, сталкивается с преобладанием интересов подразделения над интересами организации в целом.

Ограниченностью линейно-функционального подхода к построению организации является то, что сотрудники разных подразделений слабо взаимодействуют на межфункциональном уровне. В подобных случаях горизонтальная коммуникация

и взаимодействия между сотрудниками различных подразделений затруднены. Ресурсы, информация, знания, процедуры в иерархически выстроенной организации распределены по функциональным подразделениям и большей частью недоступны для потребителей из других подразделений, а значит, не работают на достижение целей на уровне организации. Работники каждого подразделения в отдельности не ориентированы на достижение результатов процесса и удовлетворение потребителей.

Преимущества процессного подхода к управлению организацией по сравнению с функциональным заключаются:

- в повышении эффективности горизонтальных связей в организационной структуре, являющихся наиболее слабыми и представляющих реальную опасность для ее прочности и эффективного управления организацией, в отличие от традиционно хорошо отлаженных вертикальных;

- в нацеленности деятельности организации и каждого процесса на интересы внешних и внутренних потребителей;

- в ориентации на конечный результат, то есть заинтересованность каждого исполнителя в каче-

ственном выполнении своей работы и повышении качества конечного продукта;

— в непрерывности управления организацией на стыках между отдельными процессами, подразделениями и при их взаимодействии работников;

— в повышении эффективности обмена информацией между функциональными подразделениями;

— во встраивании в процесс контроля качества;

— в наделении исполнителей полномочиями и освобождении вследствие этого руководителей от решения оперативных вопросов для сосредоточения на системных, стратегических вопросах.

В первую очередь, целью построения системы процессов организации является анализ и оптимизация бизнес-модели, во вторую — описание и регламентация процессов. С точки зрения управленческой концепции BPM (Business Process Management, управление бизнес-процессами) целесообразно направлять инициативы на межфункциональные процессы, поскольку именно там скрывается потенциал к улучшению.

Основная часть. Управление бизнес-процессами на межфункциональном уровне является важнейшим элементом процессного управления организацией. Путем выделения в организации межфункциональных процессов решается проблема неэффективного взаимодействия подразделений различной функциональной подчиненности и устраняются функциональные барьеры. Процесс можно считать межфункциональным, если [12, с. 80]:

— его участники работают в различных структурных подразделениях;

— деятельность в рамках процесса рассматривается на уровне подразделений или сотрудников, то есть на операционном уровне;

— существует возможность организации контроля одним руководителем оперативной деятельности и полученных результатов по процессу;

— результат процесса важен с точки зрения достижения целей организации в целом, ее существенной части или удовлетворения требований внешнего потребителя;

— существует возможность значительного улучшения деятельности за счет усиления эффектов синергии посредством оптимизации межфункционального взаимодействия в рамках процесса.

Наиболее эффективными областями применения данного подхода являются [12, с. 90]: проблемы при межфункциональном взаимодействии структурных подразделений и вызванные ими потери ресурсов (материальных, финансовых и т. д.), снижение эффективности деятельности организации в целом, недостижение и частичное достижение поставленных собственниками целей, центробежные тенденции (подразделения становятся самостоятельными и стараются отделиться), снижение удовлетворенности внешних потребителей продукцией (услугами) организации; бюрократизация, инертность, снижение управляемости организации и пр. Эти проблемы не устраняются формальным согласованием деятельности подразделений, так как их причины лежат глубже и чаще всего связаны с моделью деятельности организации, используемыми технологиями управления, исторически сложившимся распределением функций и полномочий между руководителями верхнего уровня и т. п.

Идея «сломать стены между подразделениями» возникла в начале 90-х годов в рамках концепции реинжиниринга и получила свое развитие в совре-

менном BPM. Проект реинжиниринга предусматривает, в частности, возвращение к фундаментальным вопросам о том, как работает организация и как выстроено взаимодействие с потребителями.

Система процессно-ориентированного управления должна исходить из отраслевых особенностей и соответствовать требованиям, предъявляемым к организации на данном этапе развития общества. Управление в социокультурной сфере выражается в организации и регулировании деятельности коллективов, которые, в свою очередь, обеспечивают социальное и культурное воспроизводство; в разработке стратегических и текущих целей и задач социокультурного развития того или иного региона [13, с. 10].

Процессно-ориентированное управление соответствует таким задачам учреждения культуры, как развитие новых направлений деятельности, привлечение зарубежных источников финансирования, межорганизационной кооперации, формирования системы непрерывных творческих проектов, интеграции с материальными отраслями экономики и т. д. [14]. Проблема управления процессами учреждения культуры с научной точки зрения относительно мало исследована и приоритетна. В ходе исследования были выявлены такие недостатки управления, как консервативность, отсутствие ясности в целях и задачах, запутанность управленческих процессов и др.

Сочетание в учреждениях культуры творческих и вспомогательных направлений деятельности приводит к проблеме их эффективной организации и распределению между ними ограниченных ресурсов [15, с. 275].

Все это может привести к возникновению в учреждениях культуры организационных конфликтов. Основная цель оптимизации бизнес-процессов учреждения культуры заключается в том, чтобы не препятствовать созданию культурного продукта, но упорядочить расходы ресурсов: времени, финансов и физических сил. При этом одинаково важно не нарушать границы творческого процесса и в то же время не допускать возникновения просрочек и общей неорганизованности.

Все вышеперечисленное позволило сформулировать принципы процессно-ориентированного управления учреждениями культуры.

1. Выделение и описание межфункциональных процессов.

Обеспечение эффективного взаимодействия обуславливает необходимость определения и совершенствования межфункциональных процессов.

При выделении и описании межфункциональных процессов в учреждении культуры возможно ориентироваться на следующий перечень (табл. 2).

Посредством выделения, управления, анализа и оптимизации кросс-функциональных процессов и согласования процессов подразделений по входам и/или выходам возникающие при взаимодействии подразделений проблемы устраняют.

2. Ориентация на потребителя.

Ориентация на потребителя обуславливает необходимость выявления требований к продуктам процесса со стороны внутренних или внешних потребителей как критерия оценки результатов процесса.

3. Принцип лидерства руководителя.

Данный принцип подразумевает закрепление функции лидера за директором учреждения культуры и появление второго контура управления на уровне ответственных за процессы владельцев.

Примерный перечень межфункциональных процессов в учреждениях культуры, объединенных в группы по назначению

№	Наименование процесса	Виды учреждений культуры
1. Процессы управления		
1.1	Стратегическое планирование	Все
1.2	Оперативное планирование	Все
1.3	Бюджетирование	Все
1.4	Оперативное управление платежами	Все
1.5	Заключение договоров с поставщиками	Все
2. Основные процессы		
2.1. Производственные процессы		
2.1.1	Управление жизненным циклом продукта	Все
2.1.2	Формирование фондов	Музеи, библиотеки
2.1.3	Физическое сохранение и безопасность фонда библиотеки	Библиотеки
2.1.4	Комплектование архивными документами	Архивы
2.1.5	Обеспечение сохранности архивных документов	Архивы
2.2. Процессы обслуживания		
2.2.1	Библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание	Библиотеки
2.2.2	Музейное обслуживание	Музеи
2.2.3	Предоставление архивных документов	Архивы
2.2.4	Показ спектаклей, концертных, цирковых и иных зрелищных программ	Театры, концертные организации, филармонии, цирковые организации, организации в сфере народного творчества
3. Процессы развития		
3.1	Разработка нового продукта	Все
3.2	Проектирование и создание экспозиций и выставок на основе музейных предметов и коллекций, фондов других музеев, частных коллекций	Музеи
3.3	Создание новых и капитально восстановленных спектаклей, концертных, цирковых и иных зрелищных программ	Театры, концертные организации, филармонии, цирковые организации, организации в сфере народного творчества
4. Вспомогательные процессы		
4.1. Административно-хозяйственное обеспечение		
4.1.1	Обслуживание и ремонт оборудования	Все
4.1.2	Поиск и прием сотрудника на работу	Все
4.2. Обеспечение безопасности		
4.2.1	Организация взаимодействия с правоохранительными и контрольными органами в целях предупреждения и пресечения правонарушений, направленных против интересов учреждения	Все
4.3. Информационное обеспечение		
4.3.1	Формирование информационных данных для системы управления	Все
4.4. Юридическое обеспечение		
4.4.1	Подготовка договоров, протоколов разногласий к договорам, дополнительных соглашений к договорам, писем, исков, претензий и т.д., в т. ч. в сфере авторского и смежного права	Все

4. *Принцип взаимодействия работников художественной, административной и управленческой функции.*

Принцип основывается на том, что истинное художественное качество можно получить только во взаимодействии с разными функциональными подразделениями. При таком подходе художественная функция в разумной степени совмещена с функцией управления, в то время как административная четко определена как сервис, внутренними потребителями которого являются художественная функция и функция развития.

5. *Непрерывное совершенствование.*

Поддержание процессов в стабильном и воспроизводимом состоянии подразумевает идентификацию отклонений и вариации в процессе функционирования процесса, а также выявление и устранение их причин. Каждый процесс в учреждении должен подвергаться непрерывному совершенствованию. При улучшении процессов необходимо внедрять новые технологии и современные средства автоматизации процессов.

6. *Измеримость процессов.*

Принятие эффективных управленческих решений основывается на анализе достоверной фактической информации и прогнозировании хода и результатов процесса. Результаты процессов учреждения должны быть измеримы. С этой целью используется система показателей, для каждого из которых разрабатывается методика расчета и определяются источники получения необходимых данных.

7. *Взаимоотношения с заинтересованными сторонами.*

Данный принцип подразумевает выстраивание взаимовыгодных отношений с наиболее значимыми группами заинтересованных сторон в целях обеспечения рыночной устойчивости учреждения культуры и достижения взаимопонимания с обществом.

8. *Системный подход.*

Системный подход подразумевает исследование объекта как единого целого и как системы, включающей другие составные элементы, находящиеся во взаимодействии, являющейся, в свою очередь, составной частью системы более высокого уровня, в которой анализируемый объект взаимодействует с остальными подсистемами.

В данном случае под элементами системы подразумеваются подразделения и процессы учреждения культуры.

Основу системного подхода составляет четкое, точное и всестороннее взвешенное целеполагание, то есть при исследовании учреждения должны быть выделены подразделения и процессы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на результаты деятельности, а также цели и задачи каждого из элементов исходя из предназначения учреждения культуры. Отсутствие системного видения процессов приводит к принятию нерациональных управленческих решений, разрушающих учреждение как систему и снижающих ее эффективность.

9. *Синергия.*

Под синергией, или синергизмом, понимается комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы. Синергетические эффекты возникают при выполнении деятельности внутри рабочих групп, сфор-

мированных из специалистов различных функциональных подразделений.

Заключение. Таким образом, переход от управления отдельными структурными подразделениями к управлению процессами учреждения культуры, актуализирует вопрос координации межфункциональных связей.

Характерные для учреждений культуры проблемы межфункционального взаимодействия подразделений приводят к снижению эффективности деятельности учреждения и художественного качества культурного продукта.

Межфункциональные процессы являются тем управленческим инструментом, который может помочь наладить эффективное межфункциональное взаимодействие и тем самым сохранить учреждение культуры как систему.

Все вышперечисленное обуславливает необходимость разработки и внедрения механизма управления процессами на межфункциональном уровне.

Библиографический список

1. Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства. М.: ИНФРА-М, 2010. 189 с. ISBN 978-5-16-002862-0.
2. Белый Е. М. Обеспечение рыночной устойчивости высшего учебного заведения // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6045> (дата обращения: 25.09.2016).
3. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: МИФ, 2013. 544 с. ISBN 978-5-91657-554-5.
4. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2017. 319 с. ISBN 978-5-16-001825-6.
5. Блинов А. О. [и др.]. Реинжиниринг бизнес-процессов / под ред. А. О. Блинова. М.: ЮНИТИ, 2012. 341 с. ISBN 978-5-238-01823-2.
6. Исаев Г. Г. Реинжиниринг бизнес-процессов. Ульяновск: Изд-во УЛГТУ, 2003. 133 с. ISBN 5-89146-396-2.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева. 3-е изд. М.: Стандарты и качество, 2005. 271 с. ISBN 5-94938-027-4.
8. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2015. 613 с. ISBN 978-5-392-16907-8.
9. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. М.: Финпресс, 2000. 1056 с. ISBN 5-8001-0025-X.
10. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, Г. Л. Азоева, В. П. Баранчеева [и др.]. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. 736 с. ISBN 978-5-16-009693-3.
11. Карамышев А. Н. Процессно-ориентированное управление: атрибуты и классификация бизнес-процессов // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2009. № 50. С. 9–15.
12. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. 2-е изд. М.: МИФ, 2014. 512 с. ISBN 978-5-91657-907-9.
13. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры / под ред. Н. И. Аксютки, Е. А. Макаровой. Минск, 2008. 147 с.
14. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. 4-е изд., испр. и доп. СПб.: Лань; Планета музыки, 2009. 528 с.
15. Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях. СПб.: Лань, 2014. 412 с. ISBN 978-5-8114-1426-0.

ХОДЖАЯН Елена Гукасовна, старший преподаватель кафедры журналистики, филологии, документоведения и библиотековедения.

SPIN-код: 4453-3231

AuthorID (РИНЦ): 715230

Адрес для переписки: elxo@yandex.ru

Ходжаян Е. Г. Управление межфункциональными процессами учреждения культуры // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2019. Т. 4, № 4. С. 157 – 163. DOI: 10.25206/2542-0488-2019-4-4-157-163.

Статья поступила в редакцию 30.09.2019 г.

© Е. Г. Ходжаян

MANAGEMENT OF CROSS-FUNCTIONAL PROCESSES IN CULTURE INSTITUTION

The article substantiates approach to process-based management as a key factor of market stability of culture institution. The basic principles of process-based management of culture institution such as allocation and description of cross-functional processes, customer orientation, head leadership, interaction between workers of arts, administrative and management functions, continuous improvement, processes measurable, relationships with stakeholders, system approach, synergy are formulated. Theoretical aspects of management of cross-functional processes are considered. Classification of cross-functional business-processes of culture institutions is given.

Keywords: management, service sphere, culture institution, process approach, business-process, cross-functional processes.

References

1. Pereverzev M. P., Kostsov T. V. *Menedzhment v sfere kul'tury i iskusstva* [Cultural and Arts Management]. Moscow: INFRA-M Publ., 2010. 189 p. ISBN 978-5-16-002862-0. (In Russ.).
2. Belyy E. M. Obespecheniye rynochnoy ustoychivosti vysshego uchebnogo zavedeniya [Ensuring market stability of the higher educational institution] // *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. Modern Problems of Science and Education*. 2012. No. 2. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6045> (accessed: 25.09.2016). (In Russ.).
3. Repin V. V., Yeliferov V. G. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov* [The process approach to management. Business process modeling]. Moscow: MIF Publ., 2013. 544 p. ISBN 978-5-91657-554-5. (In Russ.).
4. Yeliferov V. G., Repin V. V. *Biznes-protsessy: Reglamentatsiya i upravleniye* [Business processes: regulation and management]. Moscow: INFRA-M Publ., 2017. 319 p. ISBN 978-5-16-001825-6. (In Russ.).
5. Blinov A. O. [et al.]. *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Business process reengineering] / Ed. A. O. Blinov. Moscow: YUNITI Publ., 2012. 341 p. ISBN 978-5-238-01823-2. (In Russ.).
6. Isayev G. G. *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Business process reengineering]. Ulyanovsk: UISTU Publ., 2003. 133 p. ISBN 5-89146-396-2. (In Russ.).
7. Andersen B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools] / trans. from Engl. S. V. Arinichev. 3rd ed. Moscow, 2005. 271 p. ISBN 5-94938-027-4. (In Russ.).
8. Vesnin V. R. *Menedzhment* [Management]. 4th ed. Moscow: Prospekt Publ., 2015. 613 p. ISBN 978-5-392-16907-8. (In Russ.).
9. Busygin A. V. *Effektivnyy menedzhment* [Effective management]. Moscow: Finpress Publ., 2000. 1056 p. ISBN 5-8001-0025-X. (In Russ.).
10. *Upravleniye organizatsiyey* [Organization Management] / Ed. A. G. Porshnev, G. L. Azoyev, V. P. Barancheyev [et al.]. 4th ed. Moscow: INFRA-M, 2016. 736 p. ISBN 978-5-16-009693-3. (In Russ.).
11. Karamyshev A. N. *Protsessno-orientirovannoye upravleniye: atributy i klassifikatsiya biznes-protsessov* [Process-based management: attributes and classification of business processes] // *Sotsial'no-ekonomicheskiye i tekhnicheskiye sistemy: issledovaniye, proyektirovaniye, optimizatsiya. Sotsial'no-ekonomicheskiye i Tekhnicheskiye Sistemy: Issledovaniye, Proyektirovaniye, Optimizatsiya*. 2009. No. 50. P. 9–15. (In Russ.).
12. Repin V. V. *Biznes-protsessy. Modelirovaniye, vnedreniye, upravleniye* [Business processes. Modeling, implementation, management]. 2nd ed. Moscow: MIF Publ., 2014. 512 p. ISBN 978-5-91657-907-9. (In Russ.).
13. *Art-menedzhment kak vid upravlencheskoy deyatel'nosti v sfere iskusstva i kul'tury* [Art management as a type of managerial activity in the field of art and culture] / Ed. N. I. Aksyutik, E. A. Makarova. Minsk, 2008. 147 p. (In Russ.).
14. Tul'chinskiy G. L., Shekova E. L. *Menedzhment v sfere kul'tury* [Management in culture sphere]. 4th ed. St. Petersburg, 2009. 528 p. (In Russ.).
15. Shekova E. L. *Upravleniye uchrezhdeniyami kul'tury v sovremennykh usloviyakh* [Management of culture institutions in modern conditions]. St. Petersburg, 2014. 412 p. ISBN 978-5-8114-1426-0. (In Russ.).

KHODZHAYAN Elena Gukasovna, Senior Lecturer of Journalism, Philology, Records and Library Science Department.
SPIN-code: 4453-3231
AuthorID (RSCI): 715230
Address for correspondence: elxo@yandex.ru

For citations

Khodzhayan E. G. Management of cross-functional processes in culture institution // *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2019. Vol. 4, no. 4. P. 157–163. DOI: 10.25206/2542-0488-2019-4-4-157-163.

Received 30 September 2019.
© E. G. Khodzhayan