

БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ НАСЛЕДИЕМ

Ходиева Мухиба Юнусовна

*Магистрант 1-го курса Совместного Белорусско-узбекского межотраслевого
института прикладных технических квалификаций
Узбекистан*

Нурманов Сарвар Рузибоевич

*Доцент Ташкентского архитектурно-строительного университета, PhD
Узбекистан*

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

ИСТОРИЯ СТАТЬИ:

Received: 26.09.2026

Revised: 27.09.2026

Accepted: 28.09.2026

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

*бизнес-инжиниринг,
культурное наследие,
управление, процессный
подход, цифровизация,
реставрация, ресурсы,
Узбекистан.*

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается возможность применения инструментов бизнес-инжиниринга для совершенствования управления объектами культурного наследия. Актуальность темы связана с тем, что сохранение исторических зданий, археологических памятников, архитектурных ансамблей и других объектов материального наследия требует не только научного и реставрационного подхода, но и хорошо организованной системы управления. В работе бизнес-инжиниринг рассматривается не как способ коммерциализации наследия, а как инструмент описания, анализа и улучшения управленческих процессов. Особое внимание уделяется процессному подходу, распределению ответственности, цифровому учёту, планированию ресурсов, контролю качества работ и взаимодействию между государственными органами, специалистами, собственниками и обществом. На основе анализа научных и нормативных источников выделены основные направления использования бизнес-инжиниринга в сфере культурного наследия. Показано, что применение процессных моделей может помочь сделать управление более

последовательным и прозрачным, сократить дублирование функций и улучшить контроль за состоянием объектов. Для Узбекистана данный подход представляет интерес в связи с большим количеством памятников материального культурного наследия и необходимостью их сохранения при развитии городской среды и культурного туризма.

ВВЕДЕНИЕ

Культурное наследие является важной частью исторической памяти общества. К нему относятся архитектурные памятники, археологические объекты, исторические территории, отдельные здания и сооружения, которые имеют историческую, научную, художественную или общественную ценность. Международные документы рассматривают сохранение такого наследия как долгосрочную задачу, требующую научных методов, ресурсов и постоянного контроля [1, р. 95]. В Узбекистане вопросы охраны и использования объектов культурного наследия также регулируются законодательством, в котором определены основные понятия, категории объектов и общие направления государственного управления [2, р. 23].

При этом сохранение объекта зависит не только от проведения реставрационных работ. Не менее важны планирование, распределение обязанностей, финансирование, ведение документации, контроль состояния объекта и организация взаимодействия между разными участниками. Если эти процессы не связаны между собой, даже качественно выполненная отдельная работа не всегда обеспечивает устойчивый результат.

В этой связи интерес представляет бизнес-инжиниринг. В управлении организациями он используется для описания существующих процессов, выявления проблемных участков и проектирования более рациональной системы работы. Перенос отдельных принципов такого подхода в сферу культурного наследия позволяет рассматривать управление объектом как систему взаимосвязанных процессов.

Цель статьи — рассмотреть возможности применения бизнес-инжиниринга для повышения эффективности управления культурным наследием с учётом необходимости сохранения исторической и культурной ценности объектов. Для достижения цели поставлены следующие задачи: раскрыть содержание процессного подхода; определить особенности управления культурным наследием; показать возможные направления цифровизации и оптимизации процессов; сформулировать предложения, которые могут быть применены в условиях Узбекистана.

ЛИТЕРАТУРА И МЕТОДЫ

Теоретической основой исследования стали международные документы в области охраны наследия, научные работы по консервации исторических объектов и материалы, посвящённые управлению культурным наследием. Важное значение имеет Конвенция ЮНЕСКО 1972 года, которая закрепляет международные принципы охраны культурного и природного наследия [1, р. 95]. Вопросы сохранения памятников и отношения к исторической среде также рассматриваются в документах ICOMOS и в научных трудах по консервации [3; 4].

Для понимания особенностей управления культурным наследием важно учитывать, что такой объект нельзя рассматривать только как обычный ресурс. Его ценность может быть связана с историей, архитектурой, археологией, традициями и общественной памятью. Поэтому любые управленческие решения должны учитывать ограничения, связанные с сохранением подлинности и исторической среды [3, р. 2327].

В качестве методологической основы использованы системный и процессный подходы. Системный подход позволяет рассматривать объект культурного наследия вместе с участниками, ресурсами, нормативными требованиями и внешней средой. Процессный подход позволяет разделить управление на последовательные этапы: сбор информации, оценка состояния, планирование, принятие решения, выполнение работ, контроль и последующее наблюдение.

Также применены методы анализа научной литературы, сравнения, обобщения и структурирования информации. В рамках статьи не ставилась задача провести экономическую оценку конкретного памятника. Основное внимание уделено построению возможной модели управления и определению процессов, которые могут быть улучшены с помощью инструментов бизнес-инжиниринга.

ОБСУЖДЕНИЕ

Одной из основных проблем управления культурным наследием является сложность взаимодействия большого количества участников. В зависимости от объекта в процессе могут участвовать государственные органы, реставраторы, архитекторы, археологи, музейные специалисты, собственники, предприниматели, местные жители и туристические организации. У каждого участника есть свои задачи и ответственность. Бизнес-инжиниринг позволяет представить эти отношения в виде последовательных процессов и определить, кто отвечает за каждый этап.

Например, процесс управления отдельным объектом можно представить следующим образом: первичная регистрация объекта — сбор технической и исторической информации — оценка состояния — определение необходимых работ — согласование проекта — поиск и распределение ресурсов — проведение работ — контроль качества — обновление документации — регулярный мониторинг. Такая схема помогает увидеть взаимосвязь между действиями и определить места, где возникают задержки или повторяются одинаковые функции.

Особое значение имеет цифровизация. Электронная база данных может объединять сведения об объекте, фотографии, результаты обследований, сведения о проведённых работах и документы, связанные с его использованием. При наличии единой системы специалистам проще отслеживать изменения состояния объекта и планировать последующие мероприятия. При этом цифровая система должна дополнять профессиональную работу, а не заменять историческую и реставрационную экспертизу.

Другим направлением является управление ресурсами. Реставрация и содержание объектов требуют финансовых, материальных, трудовых и временных ресурсов. Процессный анализ помогает разделить расходы по этапам и определить, какие мероприятия являются обязательными, какие могут выполняться поэтапно, а какие требуют дополнительного финансирования. Это создаёт основу для более понятного планирования.

Использование объектов культурного наследия в туристических и образовательных целях также требует отдельного управления. Посещение объекта, информационное сопровождение, организация маршрутов, безопасность, санитарная инфраструктура и обслуживание посетителей должны быть организованы так, чтобы не наносить ущерб объекту. Поэтому экономическая эффективность не должна рассматриваться отдельно от требований сохранения наследия [1, р. 96; 5, ст. 4].

Для Узбекистана особенно важен баланс между сохранением материального наследия и развитием современной городской среды. Исторические территории могут находиться в городах, где постоянно меняются транспортная инфраструктура, туристические потоки и коммерческая активность. Процессный подход может использоваться для согласования таких изменений с требованиями охраны наследия.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что инструменты бизнес-инжиниринга могут быть полезны прежде всего в организационной части управления культурным наследием. В результате выделены пять взаимосвязанных направлений: моделирование процессов, цифровой учёт, управление ресурсами, контроль качества и взаимодействие участников.

Первым результатом является предлагаемая процессная модель. Она включает этапы от первичного сбора информации об объекте до постоянного мониторинга. На каждом этапе должны быть определены входные данные, ответственные лица, ожидаемый результат и документы, необходимые для перехода к следующему этапу. Это позволяет сделать управление более последовательным.

Второй результат связан с цифровым учётом. Создание единой информационной среды может снизить риск потери или разрозненности данных. В такой системе целесообразно хранить основные сведения об объекте, результаты обследований, фотофиксацию, информацию о ремонтных и реставрационных работах и данные о

текущем состоянии. Доступ к информации должен распределяться с учётом полномочий и требований законодательства.

Третьим направлением является ресурсное планирование. Для каждого проекта можно формировать отдельный план, в котором отражаются сроки, финансовые потребности, материалы, специалисты и ожидаемые результаты. Это позволяет заранее выявлять дефицит ресурсов и уменьшать вероятность незавершённых работ.

Четвёртый результат — усиление контроля. Для объектов, находящихся в эксплуатации, необходимо регулярно фиксировать состояние конструкций, инженерных систем и элементов, имеющих историческую ценность. Периодичность контроля может зависеть от особенностей конкретного объекта. Важным является не только проведение осмотра, но и сохранение результатов наблюдений в единой системе.

Пятым направлением является координация участников. При использовании процессной карты становится понятнее, на каком этапе требуется участие государственного органа, специалиста, собственника, подрядчика или представителя общественности. Это может уменьшить дублирование функций и сделать ответственность более прозрачной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, бизнес-инжиниринг может рассматриваться как дополнительный управленческий инструмент в сфере культурного наследия. Его основная ценность заключается не в коммерциализации исторических объектов, а в возможности системно организовать процессы их изучения, сохранения, использования и мониторинга.

Применение процессного подхода позволяет представить управление объектом как последовательную систему взаимосвязанных действий. Это создаёт условия для более чёткого распределения ответственности, рационального использования ресурсов и контроля качества. Цифровизация, в свою очередь, может обеспечить накопление и своевременное обновление информации о состоянии объектов.

Для Узбекистана перспективным направлением является постепенное внедрение процессных моделей в управление объектами материального культурного наследия с учётом национального законодательства и международных принципов охраны наследия. При этом любые управленческие и экономические решения должны соответствовать главной задаче — сохранению культурной и исторической ценности объекта для будущих поколений.

Перспективой дальнейшего исследования может стать разработка практической модели бизнес-инжиниринга для конкретного типа объекта культурного наследия, включая показатели эффективности, цифровую карту процессов и систему мониторинга. Такой подход позволит перейти от общего описания принципов к более конкретным управленческим инструментам.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Malagnino A., Mangialardi G., Zavarise G., Corallo A. Process modeling for historical buildings restoration: an innovation in the management of cultural heritage // ACTA IMEKO. 2018. Vol. 7. No. 3. P. 95–103. DOI: 10.21014/acta_imeko.v7i3.602.
2. Pirkovič J., Vodeb V. Heritage Management through Planning and Information Tools // International Legal Standards for Heritage Protection in a Period of Economic Recession and Tools for Safeguarding Protection Standards. Ljubljana: ICOMOS Slovenia, 2014. P. 23–31.
3. El-Belkasy M. I., Shehata A. M. Framework for Digital Application in Sustainable Heritage Management // Civil Engineering and Architecture. 2024. Vol. 12. No. 3A. P. 2326–2341. DOI: 10.13189/cea.2024.121327.
4. Oleś-Filiks M., Waszkowski R. Implementation of a Centralised System for Managing Processes in Cultural Institutions // Creativity, Innovation and Entrepreneurship. 2024. Vol. 125. P. 97–105. DOI: 10.54941/ahfe1004725.
5. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success // Handbook on Business Process Management 2. Heidelberg: Springer, 2015. P. 649–663. DOI: 10.1007/978-3-642-45103-4_27.
6. UNESCO. Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. Paris, 1972. Art. 4–7.
7. Закон Республики Узбекистан от 30.08.2001 г. № 269-II «Об охране и использовании объектов культурного наследия». Ст. 1–7.