



УДК 351.85

П.Н. Сафонова

Сафонова Полина Николаевна, магистрант 1 курса группы СКД/МАГ-19 Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: PollySafonova@yandex.ru

Научный руководитель: **Шамрай Инна Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой социально-культурной деятельности Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: inna_shamrai@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Статья посвящена стратегическому управлению в организациях социально-культурной сферы. Особое внимание уделено основным этапам стратегического управления с оценкой их роли в построении эффективной стратегии управления организациями социально-культурной сферы. В статье представлен авторский подход к особенностям стратегического управления организаций сферы культуры.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, социокультурная сфера, этапы стратегического управления, особенности стратегического управления.

P.N. Safonova

Safonova Polina Nikolaevna, master student of 1st course of SKD/MAG-19 of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy St., Krasnodar), e-mail: PollySafonova@yandex.ru

Research supervisor: **Shamray Inna Nikolaevna**, candidate of economic sciences, associate professor, head of department of social and cultural activity of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy St., Krasnodar), e-mail: inna_shamrai@mail.ru

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF SOCIAL AND CULTURAL ORGANIZATIONS

The article is devoted to strategic management in social and cultural organizations. Special attention is paid to the main stages of strategic management with an assessment of their role in effective management strategy construction for social and cultural organizations. The article presents the author's approach to the strategic management features of cultural organizations.

Key words: strategy, strategic management, social and cultural sphere, stages of strategic management, strategic management features.

Успешное функционирование любой организации, в том числе и относящейся к социокультурной сфере, невозможно без разработки стратегического управления. Насыщенность рынка, быстрые изменения в конъюнктурной среде, высокая конкуренция, развитие современных технологий – все это обязывает руководителя любой организации не только контролировать текущее состояние процессов в организации, но и составлять краткосрочные и долгосрочные стратегии с учетом изменений внешней и

внутренней среды, то есть необходимо успевать за изменениями, происходящими вокруг.

Очевидно, что стратегическое управление базируется на таком понятии, как стратегия, понятии сложном и многостороннем, с неоднозначной трактовкой. С 50-х годов XX века стали появляться различные школы стратегического менеджмента, их насчитывалось около десятка (согласно классификации Г. Минцберга и Б. Альстрэнда) и каждая пыталась дать свое определение понятию «стратегия» [4, с. 16]. По мнению автора данной статьи, наиболее оптимальным является следующее определение: стратегия – это концепция (модель, генеральный курс) действий на долгосрочную перспективу в интересах достижения главных целей организации. Следовательно, под стратегическим управлением организации понимается теория и практика обеспечения конкурентоспособности и процветания организации путем разработки и реализации ее стратегии [1, с. 10, 11].

Стратегическое управление в учреждении социально-культурной сферы подразумевает деятельность, состоящую в управленческом выборе системы действий, направленных на достижение долгосрочных (стратегических) целей организации в ситуации неопределенно изменяющихся условий среды [3, с. 68]. Вопросами стратегического управления в сфере культуры занимались такие исследователи, как Евменов А.Д., Каткова Т.В., Коленко С.Г., Луков В., Чижиков В.В., Фокина М.Л., Хагурт Г.

Стратегическое управление – это не внезапность и сиюминутность, а тщательно продуманный комплексный план. Поэтому стратегии облачаются в форму тактики – краткосрочные и среднесрочные стратегии, политики – общее направление, ориентир, к чему необходимо стремиться. В культурной сфере наиболее предпочтительна тактика, однако культурная политика должна предусматривать свободу тактических творческих действий, так как

без новаторского замысла реализация инноваций в социокультурной сфере невозможна.

Если разложить процесс стратегического управления организации культурной сферы на стадии, то можно выделить следующие пять [7, с. 73]:

1) *оценка деятельности организации в ретроспективе и сверка текущего курса с целями и миссией организации.* На этой стадии можно понять, какие совершенные ошибки привели к нежелательным результатам и каким образом избежать подобных ошибок в будущем; насколько эффективно был выполнен план и по какой причине некоторые действия были выполнены вне плана; грамотно ли были потрачены финансовые ресурсы, какие статьи расходов оказались наименее эффективными в соотношении с доходами. Для грамотной оценки можно использовать из инструментов управленческой диагностики – матрицу РПСР анализа;

2) *мониторинг окружающей среды.* Согласно модели Р. Гриффина, мониторинг включает в себя 3 основных аспекта: экономический (анализ рынка, налоговой составляющей, финансовой инфраструктуры), административный анализ (стабильность, государственное влияние), социокультурный анализ (актуальный культурный контекст, духовные ценности) [6, с. 51]. Следует отметить, что влияние окружающей среды на некоммерческие организации, спонсируемые государством, слабее, чем на коммерческие, поэтому первые являются в некотором роде обособленными, самостоятельными, но это не отменяет того, что мониторинг окружения им необходим. Для мониторинга внешней среды подходит PEST-анализ, но подходит он только коммерческим организациям;

3) *наличие стратегических альтернатив с последующей возможностью выбора одной из них.* Организация неизбежно должна подстраиваться под происходящие изменения, и только время покажет, насколько удачно была выбрана та или иная стратегия (все они должны соответствовать целям и миссии). Вместе с тем ей необходимо стремиться к новизне, а для этого требуется мобилизовать все имеющиеся творческие и

финансовые ресурсы. В целом существуют 4 альтернативные стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение и комбинированный тип [2, с. 438];

4) *анализ сильных и слабых сторон с акцентом на функции организации.* Во-первых, это поможет управляющему составу понять, могут ли они планировать курс на открытие новых направлений деятельности. Во-вторых, понять, как сотрудники ориентированы на выполнение своей работы и совпадают ли их представления о достижении результата с управляющим звеном. Поэтому необходимы единые критерии оценки деятельности для работников на всех уровнях с выявлением слабых и сильных сторон как внутри, так и вовне организации, в этом случае применяется SWOT-анализ;

5) *заключительный этап – стратегическое планирование.* Основываясь на результатах предыдущих стадий, организация вырабатывает новые представления о ее будущей деятельности и политике. Чем глубже будет проведен ретроспективный и текущий анализ, тем больше вероятность, что новая стратегия будет выигрышной. Выбор нового стратегического направления должен в полной мере отражать цели и миссию организации.

Культурный сектор не существует обособленно, он связан с экономической, социальной, политической, технической, информационной, международной сферами, и изменения в них должны неизбежно отражаться как в стратегии развития сферы культуры на государственном уровне, так и стратегии развития организаций этой сферы.

Стратегия управления на микроуровне, то есть на уровне отдельной организации, в сфере культуры имеет ряд особенностей:

1) в настоящее время требования к менеджерам социокультурной сферы возрастают все больше: они уже не просто творческие работники, исполняющие свои управленческие обязанности, а грамотные специалисты, комплексно владеющие всеми составляющими менеджмента – сюда относятся и технологии маркетинга, и управление персоналом, и решение юридических, экономических и законодательных вопросов. В целом это работники, которые могут по возможности предвидеть любые внешние и

внутренние изменения, оперативно и грамотно среагировать в любой ожидаемой и, наоборот, внеплановой ситуации;

2) поскольку в сфере культуры работают и коммерческие, и некоммерческие организации (последние также могут заниматься коммерческой деятельностью, но не с целью получения прибыли как основного дохода, а для нормального функционирования или выживания в связи с ограниченным бюджетным финансированием), то специфика стратегического управления в этих организациях различна, и менеджеру необходимо это учитывать;

3) руководителю любой организации следует понимать, что стратегическое управление определяет будущий успех. Безусловно, организации в культурной сфере различны по своим масштабам и финансовому обороту, и дом культуры в небольшом провинциальном городе не может себе позволить принять на работу специалиста по стратегическому управлению (не говоря уже о целом отделе таких работников или консалтинговой фирме), как, например, федеральные учреждения вроде Большого Театра. Поэтому руководители подобных маленьких учреждений берут на себя все стратегические вопросы по управлению и полностью несут за них ответственность;

4) опираясь на предыдущий пункт, можно отметить, что на данный момент некоммерческие организации культуры испытывают затруднительное финансовое положение, так как бюджетных средств не хватает для исполнения всех функций учреждения культуры. Поэтому бизнес и некоммерческие организации иногда бывают связаны отношениями фандрайзинга: речь идет о внешнем финансировании НКО такими видами, как спонсорство, патронаж, дарение, помощь оборудованием, консультациями, маркетинговым продвижением и т.д. И менеджеру, который действительно заинтересован в имидже и последующей работе своей организации, необходимо думать о ее будущем: на какие средства она будет

продолжать свою деятельность, например, через полгода, когда ныне имеющиеся финансовые средства закончатся;

5) неизбежное влияние инноваций на все сферы диктует и сфере культуры ориентацию на инновационное развитие. Потребитель услуг уже не удовлетворен традиционными культурными программами, необходимо его удивлять, иначе зрительская аудитория уйдет к более продвинутым в этом плане конкурентам. Необходима оснащенность не только комфортными для аудитории условиями, но и необычность самих выступлений, постановок. Западные коллеги показали отличные примеры шоу-программ, в которые можно превратить даже самую невзрачную, на первый взгляд, постановку [5, с. 151];

б) глобализация породила такое явление, как массовость культуры, продиктованную концепцией свободы нравов, общества потребления, в какой-то степени отказа от своей родной культуры. Ориентация менеджера на будущее должна заключаться в постепенном переносе зрительского фокуса с простых, «плоских» выражений массовой культуры на более сложные, идейные, элитарные. Общество способно учиться через проявления культуры: кино, постановки, живопись, музыку и т.д., и в интересах грамотного менеджера будет создание мыслящего, а не потребляющего общества;

7) однако предыдущий пункт не учитывает того момента, что те, у кого есть деньги, и диктуют культурные предпочтения всем остальным. А предпочтения и формируют спрос, поэтому согласно основному закону рынка, «спрос рождает предложение», зрители сами выбирают массовость и простоту, развлекательные и зрелищные мероприятия. Грамотные менеджеры будут выстраивать свою стратегию сбалансированно, постепенно внедряя элементы элитарной культуры, но пока с большей частью массовой, так как она приносит основной доход.

Любая стратегия предполагает собой движение от новой идеи, замысла к конкретным действиям. И организации культурной сферы, используя весь

свой творческий, финансовый, технический, кадровый ресурс, могут повлиять на социокультурные изменения в обществе. Поэтому от грамотно избранной стратегии зависит успешность и эффективность работы организации, но один неверный шаг может повлечь за собой множество ошибок. Стратегическое управление в организациях социокультурной сферы приобрело ряд особенностей, учитывая которые, можно избежать сложностей и ошибок. На сегодняшний день недостаточно только интуиции руководителя, в связи со сложностью рынка необходимо максимально комплексно подойти к разработке стратегии управления в социокультурной сфере и быть готовым применить любую из них в необходимой ситуации.

Список используемой литературы:

- 1) *Байков Е.А., Евменов А.Д., Морцагина Н.А.* Стратегический менеджмент: учебное пособие. СПб.: СПбГИКиТ, 2015. 271 с.
- 2) *Карпухин О.И., Луков В.А., Макаревич Э.Ф.* Социальный контроль масс. М: Дрофа, 2007. 590 с.
- 3) *Мартыросян К.М., Янковская Л.В.* Основы социокультурного менеджмента: учебное пособие для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям подготовки 51.03.03 и 51.04.03 – Социально-культурная деятельность. Краснодар: КГИК, 2016. 156 с.
- 4) *Молчанова О.П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 261 с.
- 5) *Чижиков В.В.* Современное учреждение культуры: механизмы управления // Вестник МГУКИ. 2016. № 5(73). С. 149–153. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-uchrezhdenie-kultury-mehanizmy-upravleniya>

- 6) *Griffin R.W.* Management. Cengage Learning, 2006. 768 p.
- 7) *Hagoort G.* Cultural entrepreneurship. An introduction to art's management. Utrecht, 1993. 314 p.