

СОЦИОЛОГИЯ КУЛЬТУРЫ И НРАВСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ КАК ИМПЕРАТИВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

ПОДКОПАЕВ ОЛЕГ АЛЕКСАНДРОВИЧ

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления социально-культурной деятельностью ФГБОУ ВО «Самарский государственный институт культуры», г. Самара, Россия

email samin-conf @ list.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются функциональные стратегии как императив развития организаций социально-культурной сферы. Целью функциональных стратегий является распределение ресурсов подразделения, поиск эффективного поведения и достижения целей в рамках базовых стратегий. В учреждениях социально-культурной сферы должны использоваться такие различные по направлениям действия функциональные стратегии как инновационная, операционная, маркетинговая, финансовая стратегии, а также стратегия управления персоналом.

Ключевые слова: функциональные стратегии, стратегический менеджмент, развитие организаций социально-культурной сферы учреждения культуры.

FUNCTIONAL STRATEGIES AS AN IMPERATIVE FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIO-CULTURAL ORGANIZATIONS

OLEG PODKOPEV

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Socio-Cultural Activities of the Samara State Institute of Culture, Samara, Russia

email samin-conf @ list.ru

ABSTRACT

The article considers functional strategies as an imperative for the development of socio-cultural organizations. The purpose of functional strategies is to allocate the resources of the unit, search for effective behavior and achieve goals within the framework of basic strategies. In institutions of the socio-cultural sphere, functional strategies such as innovation, operational, marketing, financial strategies, as well as personnel management strategies should be used.

Keywords: functional strategies, strategic management, development of organizations of the socio-cultural sphere of cultural institutions.

Стратегическое управление учреждением социально-культурной сферы имеет ряд особенностей, которые необходимо учесть:

- вся отрасль культуры многоуровневая и разнородная, т.е. организации нельзя принимать решения, не учитывая ее отдельного потребителя культурных услуг, социально-экономическое развитие территории, на которой она функционирует;
- модель стратегического управления зависит также от направленности конкретной организации, эффективности ее работы и специфики. Например, успешные стратегические решения для небольшого кинотеатра вовсе не дают гарантии успеха крупному музейному комплексу. Однако, если принимать во внимание

главную цель любого учреждения культуры – повышение культурного уровня у населения, то стоит отметить, что нужны также стратегические решения для всей сферы культуры в целом;

- подавляющее большинство организаций в сфере культуры и искусства в той или иной степени находится на государственном обеспечении. Это значит, что стратегические решения будут направлены на привлечение частных инвесторов, либо поиск путей выхода на самообеспечение.

Поскольку организационная структура управления подразделяется на уровни, то и стратегии, можно разделить аналогичным образом (рис. 1).

На рисунке 1 наглядно показаны уровни стратегии:

1

Корпоративная стратегия
(стратегия для организации и сфер её деятельности глобально)

2

Деловая стратегия
(каждого отдельного вида деятельности)

3

Функциональные стратегии
(НИОКР, производство услуг, маркетинг, персонал, финансы)

4

Операционные стратегии
(отделы, подразделения внутри функциональных направлений)

Рис. 1. Уровни стратегии

Целью функциональных стратегий является распределение ресурсов подразделения, поиск эффективного поведения и достижения целей в рамках базовых стратегий. В учреждениях социально-культурной сферы должны использоваться такие различные по направлениям действия функциональные стратегии как инновационная, операционная, маркетинговая, финансовая стратегии, а также стратегия управления персоналом.

Инновационные стратегии являются доминантными для организации культуры, поскольку сам смысл творческой деятельности заключается в создании нового творческого продукта.

Ядром инновационных стратегий в учреждении культуры может стать:

- сама инновационная деятельность как таковая, направленная на получение новых продуктов, культурных благ и услуг в управлении, маркетинге и т.д.;
- переход к новым организационным структурам;
- применение новых ресурсов и подходов к применению старых ресурсов.

Принципы инновационной деятельности в последнее время активно внедряются в сферу культуры, наиболее важными из них являются:

1. Признание приоритетности инновационной деятельности для повышения эффективности всей организации.
2. Жизненная значимость стратегических аспектов в виду их конкурентоспособности.

3. Обеспечение новизны.
4. Научная обоснованность, утвержденная на учете научно-технического и экономического развития, объективных условий и специфических черт конкретной организации.
5. Нацеленность на снижение уровня риска и неопределенности.
6. Комплексность действий, вовлечение всех участников инновационного процесса.
7. Концентрация материальных и нематериальных ресурсов.
8. Создание условий для внутренней здоровой конкуренции, способствующих развитию организации в целом и ее инновационной деятельности в частности.
9. Гибкость и эластичность нововведений.
10. Непрерывность инновационного процесса и преемственность его отдельных этапов.

Инновационных стратегий огромное количество, но большинство исследователей, исходя из менеджерского поведения и маркетинга, сводят их к двум основным: наступательной и стабилизационной. Их содержание раскрыто в таблице 1.

Инновационные стратегии становятся мощным императивом для развития социально-культурной сферы. Однако, по мнению специалистов культуры, основные факторы, тормозящие инновационное развитие отрасли, кроются в ее специфике: непроизводительная направленность, отсутствие явных экономических результатов (по сути,

отрасль сама по себе убыточна), сложности коммерциализации инновационных разработок [2]. Можно сказать, что внедрение инновационных стратегий –

необходимость для организаций СКС, сопряженная с выполнением ряда условий для успешных инноваций, являющихся фундаментом для развития.

Таблица 1

Основные инновационные стратегии

Название стратегии	Основное содержание	Подвиды стратегий и их пример
Наступательная	Нацеленность на интенсивный рост, увеличение присутствия организации в наиболее заметных и выгодных секторах рынка за счет вытеснения конкурентов, вторичное использование за счет лицензий, продажи франшиз	Стратегия создания нового рынка (уникального продукта) – Диснейленд, анатомия Г.Хаггенса; Стратегия сравнительных преимуществ – Музейный квартал в Вене, московский Атриум; Стратегия постоянного совершенствования (кайдзен) – Fujifilm, Shiseido, Seiko; Стратегия приобретения компаний – PepsiCo-KFC, МВидео-Эльдорадо, Севергрупп-Лента. Имитационная (отсутствие своей стратегии, наблюдение за конкурентами) Лицензионная (приобретение продукта или технологии путем лицензионного договора) – гончарная мастерская «Колокол», Бэби Клуб.
Стабилизационная	Поддержание уже достигнутых позиций краткосрочными разработками, обеспечивающими сокращение затрат,	Оборонительная (сознательное замедление, сбор информации перед выходом нового продукта) - Tez Tour, Pegas Touristik; Оппортунистическая (поддержка уникального имиджа сравнительно небольшими организациями) – книжный магазин «Подписные издания»; Зависимая (контрактная работа более мелких с более крупными компаниями); Защитная (поддержание интереса потребителя) – любые мелкие организации в сфере СКС.

Операционная стратегия учреждений социально-культурной сферы связана с основной творческой деятельностью организации, с производством культурных благ и оказанием социально-культурных услуг.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами. Она включает решение ежедневных

оперативных задач, имеющих стратегическую важность.

Операционные стратегии дополняют и завершают общую стратегию и план работы организации.

Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии организации, она очень важна. Провал одного оперативного решения при реализации стратегических задач влечет за

собой снижение качества культурного продукта или услуги, может снизить показатели всей организации, и как следствие, внести беспорядок в общие стратегические действия по созданию положительного образа организации в глазах общества.

Ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Операционные стратегии разделяются на виды в зависимости от приоритетов, выделяемых при функционировании:

1. минимизация затрат;
2. развитие гибкости и лояльности по отношению к потребителю услуг;
3. развитие качества процессов, продукции или услуг;
4. минимизация времени выполнения.

Первые две группы операционных стратегий (ориентированных на минимизацию затрат и развитие гибкости операционных систем) относят к традиционным стратегиям. Они используются с первых лет развития классического менеджмента и до наших дней [3]. Две последние группы стратегий (развитие качества и минимизация времени) являются новыми стратегиями, появление которых связано с внедрением современных стандартов управления операционными системами. Новые операционные стратегии хорошо себя зарекомендовали, поскольку они позволяют кардинально

изменить стратегию организации в целом.

Другой немаловажной функциональной стратегией является маркетинговая. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи учреждения культуры с внешней средой [4]. Вследствие чего, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью организации.

Маркетинговая стратегия состоит из баланса двух компонентов: потребности целевой аудитории организации и то, каким образом (какой услугой) эти потребности будут закрыты и полностью удовлетворены.

Данный вид стратегии также зависит от характера культурной услуги, ее особенностей, от потребителя и его характеристик, от показателей рынка и наличия конкурентов, а также от ресурсных возможностей учреждения.

Основные задачи, решаемые маркетинговой стратегией:

1. рост надежности продуктов и услуг в области культуры, оказываемых потребителям, по наиболее значительным для них свойствам услуг, например качество, цена, место, квалификация и др.
2. повышение конкурентоспособности организаций сферы культуры, на основе систематической реализации планов маркетинга;

3. безопасность обслуживания потребителей, что подразумевает наличие не только физической безопасности при удовлетворении спроса на услуги, но и безопасность экономическую, общественную, экологическую и пр.

Разработка маркетинговой стратегии предполагает обязательный учет следующих аспектов:

- анализ внешней макро (технологические, экономические, политические социокультурные факторы с косвенным влиянием) и микро (факторы с прямым влиянием) маркетинговой среды;

- изучение внутренней маркетинговой среды (система мотивации, планирование, управление персоналом, внутренние коммуникации и т.д.);

- изучение рынка культурных услуг и его сегментов;

- анализ конкурентов;

- изучение целевой аудитории;

- позиционирование продукции

на рынке культурных благ и услуг.

Согласно популярной концепции Э. Дж. Маккарти, алгоритм маркетинга можно представить в виде «4P»:

1. product (продукция) – планирование товарного ассортимента;

2. price (цена) – формирование ценовой политики;

3. place (место) – определение рынков сбыта и географии продаж;

4. promotion (продвижение) – разработка стратегий и способов продвижения товаров и услуг на различных рынках.

Если применять эту концепцию на организации в сфере культуры, то следует учесть, что:

1. Её деятельность имеет некоммерческий характер, социальный заказ. Главная цель этой организации – создание своего продукта или услуги, а не получение прибыли. Модификация «продукта» в целях удовлетворения спроса ограничена рамками.

2. Будучи госучреждением, она обязана обеспечить доступ к культурным ценностям самым широким слоям населения, и повышение цен приведет к потере части аудитории.

3. Продажа «продукта» привязана в сфере культуры к «месту», т.е. к помещению. Гастроли, выездные выставки и т.п., не имеют решающего значения для жизнедеятельности организации.

Любая маркетинговая стратегия, выбранная учреждением культуры, будет сфокусирована именно на продвижении своего «культурного продукта».

В тесной связи с маркетинговой стратегией находятся финансовые стратегии. В учреждениях культуры они могут применяться лишь отчасти, потому как коммерция не является основной целью деятельности.

Финансовые стратегии заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходовании финансовых ресурсов [5]. Данная стратегия предполагает также формирование и использование финансовых ресурсов для реализации общей стратегии

организации и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим отделам организации определять оптимальное использование финансовых ресурсов для достижения целей функционирования и развития учреждения.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей учреждения культуры. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Финансовая стратегия направлена на:

1. Формирование финансовых ресурсов и обеспечения финансового равновесия.

2. Рациональное привлечение, распределение использование финансов в рамках миссии организации для достижения стратегических целей.

Все финансовые стратегии можно разделить на две большие группы: целевые финансовые стратегии и ресурсные финансовые стратегии.

К первой группе относят: стратегии роста стоимости компании, роста объемов продаж,

роста прибыли. Ко второй группе относят: стратегии самофинансирования и инвестиционную финансовую стратегию.

Пожалуй, единственной распространенной финансовой стратегией (для некоммерческих организаций), переход к которой обозначен во многом рыночной моделью экономики РФ и её законодательством, является стратегия самофинансирования.

Источниками финансирования, помимо государственных, на сегодняшний момент выступают целевые трансферты – бюджетные средства в них выделяются не сколько на деятельность всего учреждения в целом, как на отдельные реализуемые проекты. Распространенные целевые трансферты:

– бюджетные ассигнования и другие поступления от учредителей;

– доходы от платных форм культурной деятельности;

– платежи за оказание услуг по договорам с юридическими и физическими лицами;

– добровольные пожертвования, субсидии, средства, полученные по завещаниям;

– кредиты банков и других кредитных учреждений;

– другие доходы и поступления в соответствии с законодательством.

Также в сфере культуры распространена система грантов. По направленности деятельности делятся на:

1. научные,

2. образовательные,

3. инновационные,

4. научно-технические.

По размеру выдаваемых средств:

- договорной грант (его размер определяется соглашением, заключаемым на год между государственными органами и конкретным музеем);

- базисный (формульный) грант – выплачиваемый по результатам труда в соответствии с нормами субсидирования, пропорционально объему товаров и услуг.

Постепенно в социокультурной сфере набирают популярность меценатство, спонсорство и фандрайзинг.

Стратегия управления персоналом подразумевает разработку и внедрение системы по подбору, отбору и развитию кадров с учетом специфики организации культуры и ее потенциала.

Функциональные стратегии связаны между собой и реализуются в тесной взаимосвязи. Важно получить синергический эффект от

их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, использовать такое свойство систем, как эмерджентность. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, можно построить модель, которая будет носить название модели структуры системы.

Таким образом, функциональные стратегии – важное звено, необходимое для реализации корпоративной стратегии. Однако, сами стратегии только направляют работников на определенные действия. Поэтому вслед за функциональными стратегиями разрабатываются соответствующие им мероприятия и определяются ресурсы, необходимые для их выполнения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Салынина С.Ю., Подкопаев О.А., Домнина С.В. Особенности PR-продвижения благотворительных организаций / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 11-3. С. 512-516.
2. Социально-экономические процессы в условиях модернизации экономики: современные вызовы, глобальные трансформации и стратегические ориентиры развития / Агумбаева А.Е., Амирова Э.Ф., Беляева С.В., и др. Под ред. Подкопаева О.А. – Самара, 2021.
3. Устойчивое развитие экономики России: стратегии и тактики перехода к новому качеству экономического роста / Бабина Е.Н., Бондаренко Г.В., Брюханова Н.В., и др. Монография / Под ред. Ермолаева К.Н., Подкопаева О.А. – Самара, 2021.
4. Инновационно-инвестиционное развитие современной экономики: проблемы и перспективы экономического роста / Агазаде Р.В., Алиев А.Б., Анаева З.К. и др. – Самара, 2014.
5. Подкопаев О.А., Домнина С.В., Салынина С.Ю. Тайм-менеджмент как инструмент эффективного использования рабочего времени в организации

социально-культурной сферы / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 11-6. С. 1166-1168.

REFERENCES

1. Salynina S.Yu., Podkopaev O.A., Domnina S.V. Features of PR-promotion of charitable organizations / International Journal of Applied and Fundamental Research. 2016. No. 11-3. pp. 512-516.
2. Socio-economic processes in the conditions of economic modernization: modern challenges, global transformations and strategic development guidelines / Agumbaeva A.E., Amirova E.F., Belyaeva S.V., et al. Ed. Podkopaeva O.A. - Samara, 2021.
3. Sustainable development of the Russian economy: strategies and tactics of transition to a new quality of economic growth / Babina E.N., Bondarenko G.V., Bryukhanova N.V., et al. Monograph / Ed . Ermolaeva K.N., Podkopaeva O.A. - Samara, 2021.
4. Innovative and investment development of modern economy: problems and prospects of economic growth / Agazade R.V., Aliev A.B., Anayeva Z.K. et al. - Samara, 2014.
5. Podkopaev O.A., Domnina S.V., Salynina S.Yu. Time management as a tool for the effective use of working time in the organization of the socio-cultural sphere / International Journal of Applied and Fundamental Research. 2016. No. 11-6. pp. 1166-1168.