

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Излагаются методологические основы системного подхода к определению целей при построении механизма стратегического управления учреждением культуры. Рассматриваются методические подходы построения иерархии стратегических целей библиотек, музеев и театров Российской Федерации.

Ключевые слова: стратегия, системный подход, сфера культуры, управление.

**IDENTIFYING GOALS IN THE FORMATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE PROCESS OF OFFERING SERVICES
OF CULTURAL INSTITUTIONS**

Methodological foundations of a systemic approach to defining the objectives in the construction of the mechanism of strategic management of cultural institutions are described. Methodological approaches for constructing a hierarchy of strategic goals of libraries, museums and theaters of the Russian Federation are regarded.

Keywords: strategy, systemic approach, the sphere of culture, management.

В основу решения комплекса прикладных задач стратегического управления социально-экономическими объектами, как полагает автор, следует положить методологию, которая способна, прежде всего, адекватно отразить сложность и комплексность таких объектов, совмещающих социальную направленность и экономические аспекты реализации, а также которая позволяет выявить обобщающие базовые функциональные характеристики операционных процессов, разнообразных по своей отраслевой природе. Рассматривая в качестве такого объекта учреждение культуры, следует отметить, что для него характерны, во-первых, свойственное любой организации комплексное использование для удовлетворения общественных нематериальных потребностей (оказание социальных услуг), различных по структуре и объемам материальных и трудовых ресурсов, и, во-вторых, достаточно высокая принципиальная однородность операционной деятельности, состоящей, независимо от конкретной направленности деятельности, в производстве такого продукта, как услуги по обеспечению доступа населения к культурным ценностям [6].

С этих позиций в данной области представляется правомерным применение системного подхода, представляющего собой в общенаучном смысле совокупность концептуальных положений, обеспечивающих проведение объективного исследования (анализа) и формирования (синтеза) струк-

турно сложного объекта, определяемого как совокупность относительно автономных взаимосвязанных элементов, взаимодействующих в процессе достижения общей цели под внешним целенаправленным воздействием [3].

Целью использования данной методологии применительно к учреждениям культуры является создание научной базы, обеспечивающей рациональность методических решений по формированию системы стратегического управления процессом оказания услуг: целостного механизма регулирования функционирования субъектов хозяйствования, позволяющего создать условия достижения перспективных показателей их развития в рамках участия в реализации национальной и разработки собственной стратегии.

Представляется необходимым подчеркнуть, что, согласно представлениям автора, в качестве объекта стратегического управления следует выделять процесс оказания услуг как элемент функционирования учреждения культуры, заключающийся в непосредственном взаимодействии организации и потребителя услуг (населения). Такой подход позволяет акцентировать внимание на общественной значимости деятельности учреждений культуры и, исходя из принципиальной необходимости ее повышения как результирующей характеристики процесса, сформулировать задачи изменения состояния организации, решение которых необходимо представлять с позиций создания

наиболее эффективных условий удовлетворения общественных потребностей.

Базовым этапом применения системного подхода является целеполагание, которое в нашем случае, по мнению автора, состоит в трансформации миссии учреждения культуры в совокупность его целей. Принципиальное отличие миссии от цели заключается в том, что миссия носит характер программного заявления об общей перспективной задаче организации, отражая ее позицию относительно потребителя [4], и, следовательно, не имеет количественной оценки и не увязана с установленными сроками (реализуется до момента замены принятой стратегии – в течение стратегического периода). В то же время стратегическая цель представляет собой конкретизацию миссии в форме задачи, требующей своего решения в течение определенного периода времени (как правило, долгосрочного), которое оценивается количественно (численно) в виде социально-экономических показателей функционирования организации.

В методическом аспекте решения проблемы стратегического целеполагания учреждения культуры представляется принципиально важным применение иерархического представления совокупности целей. Такое представление, как справедливо отмечается в работе [1], позволяет путем последовательной дефрагментации целей выделить уровни их реализации и, следовательно, персонифицировать ответственность за их достижение, распределив ее между руководителями определенных структурных подразделений организации. Заметим, что таким образом создаются условия эффективной реализации всех базовых функций стратегического менеджмента (стратегического планирования, стратегической организации, стратегической мотивации и стратегического контроля) [5].

В общем случае в структуре организации рекомендуется [2] выделять следующие уровни:

- уровень высшего руководства, который обеспечивает достижение общей стратегической цели организации, понимаемой как основной показатель (в отдельных случаях – показатели) деятельности субъекта хозяйствования, отражает его вклад в социально-экономическое развитие общества;

- уровень предметного руководства, обеспечивающий достижение локальных стратегических целей организации, конкретизирующих общую, в качестве которых выступают показатели деятельности субъекта хозяйствования по отдельным предметным направлениям;

- уровень функционального руководства, достижение обеспечивающих стратегических целей организации, находящих свое отражение в показателях ее состояния как условия достижения локальных целей.

Применяя описанный подход к учреждению культуры, независимо от содержания его деятельности, представляется возможным сформулировать следующие общие определения и подходы к количественной оценке его стратегических целей:

- общая стратегическая цель учреждения культуры состоит в предоставлении гражданам услуг доступа ко всей совокупности производимых продуктов культурного характера, обеспечивающих удовлетворение определенного типа культурных потребностей населения; она может быть измерена либо числом оказанных организацией услуг, либо числом граждан, их получивших в течение данного периода времени;

- локальные стратегические цели учреждения культуры состоят в предоставлении гражданам услуг, которые делают доступным конкретный продукт культурного характера, обеспечивают удовлетворение определенного вида культурных потребностей населения и могут быть измерены либо числом реализованных продуктов, либо числом граждан, их приобретших в течение данного периода времени;

- обеспечивающие стратегические цели учреждения культуры состоят в создании

для граждан благоприятных условий доступа к конкретным продуктам культурного характера и могут быть измерены показателями ресурсной базы организации; при этом каждой локальной цели может соответствовать собственный набор обеспечивающих.

Разделение учреждений культуры России по содержанию деятельности, принятое в национальной статистике и положенное в основу структуризации Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, выделяет, в частности, такие группы учреждений культуры, как библиотеки, музеи и театры. Принципиальные отличия задач, которые призваны решать организации, относимые к каждой из этих групп, позволяют конкретизировать сформулированные выше положения по формулированию определений и подходов к количественной оценке их стратегических целей.

Общей стратегической целью *библиотеки* как учреждения, организующего сбор, хранение и общественное пользование произведениями печати, следует, по мнению автора, признать оказание помощи по предоставлению населению услуг доступа к информации, содержащейся в такого рода носителях. Количественная оценка планового и (или) фактического уровня достижения общей цели может быть произведена с помощью двух показателей: числа обращений к библиотечным фондам (книговыдача) и числа посетителей библиотеки. Определение локальных стратегических целей библиотек, как полагает автор, необходимо ориентировать на отражение в них удовлетворения потребностей населения в получении информации, расположенной на различных носителях, которые являются элементами библиотечного фонда. С этих позиций локальной целью библиотеки является прежде всего оказание гражданам услуг доступа, с одной стороны, к книжному фонду и с другой – к фонду периодических изданий. Кроме того, учитывая нарастаю-

щую тенденцию к использованию электронных носителей информации и к применению в библиотечном деле информационных технологий, к таким целям следует добавить оказание услуг доступа населения к электронным информационным ресурсам.

Формирование подходов к оценке степени достижения локальных стратегических целей предполагает, как отмечалось выше, конкретизацию (детализацию, структуризацию) общей, что позволяет в качестве показателей использовать также число обращений к библиотечным фондам и число посетителей библиотеки, однако в данном случае эти характеристики следует определять в отношении отдельных носителей информации. Обоснование выбора обеспечивающих стратегических целей библиотеки должно быть основано на объективном анализе процесса удовлетворения потребностей посетителей библиотеки и выявлении факторов, препятствующих повышению его уровня. Такие факторы являются отражением негативных аспектов условий оказания библиотечных услуг, наиболее типичными из которых являются недостаточная полнота библиотечных фондов, низкий уровень квалификации персонала библиотеки и ее кадровой обеспеченности, проблемы в области материально-технической базы оказания услуг и недостаточная ориентация усилий персонала на продвижение услуг (привлечение посетителей, расширение номенклатуры и ассортимента). Соответственно, примерами типичных обеспечивающих стратегических целей библиотеки могут служить наращивание библиотечных фондов, измеряемое в количестве экземпляров (всего и по отдельным носителям информации), повышение квалификации персонала, измеряемое показателями квалификационной структуры библиотеки, совершенствование материально-технической базы библиотеки, измеряемое долей современных высокотехнологических элементов оснащения, и активизация работы по формированию клиентской базы

библиотеки, которую можно оценить приростом числа посещений или посетителей.

В качестве общей стратегической цели музея, который является учреждением, осуществляющим комплектование, хранение, изучение и популяризацию памятников естественной истории, материальной и духовной культуры, целесообразно признать предоставление населению услуг доступа к музейной экспозиции. Такой подход, несмотря на отмеченную множественность функций данного типа учреждения культуры, кажется нам оправданным в силу того, что деятельность по формированию музейных коллекций, по обеспечению сохранности экспонатов и их научному исследованию направлена, в конечном счете, на то, чтобы в процессе посещения граждане получили наиболее полное и объективное представление о сущности и ценности экспозиции музея и, следовательно, это должно быть отражено при формировании обеспечивающих стратегических целей (см. ниже). Показателем, позволяющим адекватно оценить степень достижения общей стратегической цели музея, является число его посещений, в составе которого целесообразно выделить количество организованных посещений (в составе экскурсий) и индивидуальных, что позволит при формировании обеспечивающих целей оценить влияние экскурсионной деятельности музея на общую посещаемость. При определении локальных стратегических целей музея следует исходить из того, насколько диверсифицированной является его коллекция, при этом самому низкому уровню диверсификации (например, моноколлекция, содержащая экспонаты одного типа, отраслевые музеи) соответствует совпадение общей и единственной локальной цели – предоставление услуг доступа к коллекции в целом, а при большем разнообразии коллекции необходимо выделить ее отдельные элементы и определить локальные цели как обеспечение услуг доступа к каждому из них в отдельности.

Подход к оценке уровня достижения локальных стратегических целей музея аналогичен тому, который предлагается для общей и состоит в определении числа посещений элементов коллекции с выделением организованных и индивидуальных посещений. Обеспечивающие стратегические цели музея, как отмечалось выше, должны определяться в разрезе иных, кроме экспозиционной, видов его деятельности и включать прежде всего решение задач количественного и структурного развития коллекций (комплектования), количественным показателем которого может являться число новых приобретений, структурированных по важнейшим направлениям комплектования. Кроме того, представляется необходимым отражение в составе стратегических обеспечивающих целей деятельности по хранению коллекций и их изучению. При этом первое направление целесообразно представить в виде мер по применению современных технологий хранения и связанного с ними повышения качественного уровня основных фондов музея, которое может быть измерено числом применяемых прогрессивных элементов оснащения экспозиции и (или) прогрессивных методов обеспечения сохранности. Представляя в качестве обеспечивающих стратегических целей функцию изучения экспонатов, необходимо исходить из того, что эта по своему содержанию научная деятельность включает проведение исследований (отдельных экспонатов и искусствоведческой работы в отношении целостных элементов музейной коллекции). Оценка их достижения требует применения совокупности как общих (например, число экспонатов, являющихся объектами исследования), так и специфических (например, число идентифицированных по авторству экспонатов, число отреставрированных экспонатов) показателей.

Исходя из сущности *театра*, который представляет собой учреждение, осуществляющее сценические постановки спектак-

лей – сценических действий, возникающих в процессе игры актеров перед публикой, его общей стратегической целью следует признать предоставление населению услуг по просмотру театральных постановок. Для оценки степени достижения данной цели представляется правомерным применять два показателя: число предложенных зрителю в течение периода спектаклей и число зрителей, посетивших спектакли. Определяя локальные стратегические цели театра, необходимо исходить из того, что его репертуар включает, как правило, произведения, обладающие различными характеристиками, которые определяют зрительский интерес к тем или иным конкретным спектаклям и, следовательно, их посещаемость. Такими характеристиками могут являться, например, жанр спектакля (драма, комедия, трагедия для драматических театров, опера, оперетта, балет для музыкальных театров), авторство произведений (российские и зарубежные авторы, в том числе классики и современные), ориентация спектакля на определенную возрастную категорию зрителей (спектакли для взрослых, для молодежи, для детей) и другие. Использование данных характеристик для выделения в репертуаре театра классификационных групп спектаклей и их исследование с позиций зрительского интереса в разрезе определяющих его факторов позволит сформулировать локальные стратегические цели театра и применить для оценки их достижения такие показатели, как число спектаклей, отнесенных к данной группе, и число зрителей, посетивших эти спектакли.

При построении совокупности обеспечивающих стратегических целей театра необходимо учитывать, что определяющими факторами, создающими условия высокой посещаемости спектаклей, являются артистический персонал театра и качество предлагаемого драматического (для драматических театров) и музыкального (для музыкальных театров) материала, а также, в определенных ситуациях (музыкально-дра-

матические спектакли), их совмещение. С этих позиций, одной из наиболее важных и общей для театров вообще является такая обеспечивающая стратегическая цель, как формирование эффективного актерского коллектива, который может быть постоянным или временным, или может строиться на основе регулярного привлечения к работе постоянного коллектива приглашенных актеров. Для оценки уровня достижения данной цели возможно применение двух типов характеристик структуры актерского коллектива: формальная качественная структура, определяемая на основе определения удельного веса работников, имеющих почетные звания и награды, и неформальная качественная структура, формируемая с учетом показателей зрительской популярности. В качестве другой принципиально важной обеспечивающей стратегической цели театра следует отметить создание рационального в аспекте влияния на посещаемость коллектива современных авторов. При этом, как полагает автор, наиболее рациональным подходом к достижению данной цели является последовательное совершенствование и, далее, стабилизация такого состава, что позволит театру получать приоритетные права на постановку спектаклей по новым произведениям популярных современных авторов. В данном случае в основу оценки степени достижения такой цели также может быть положена разработка структуры авторского коллектива с применением формальных и неформальных характеристик авторов сценических произведений.

Помимо названных, в конкретных случаях в качестве обеспечивающих стратегических целей театра могут выступать, например, решение задач материального обеспечения творческого процесса (возможные показатели оценки – объемы ремонтных или строительных работ, число внедряемого прогрессивного сценического оборудования), выполнение задач маркетингового характера (возможные показатели оценки –

число рекламных акций, встреч актерского и авторского персонала со зрителями, затраты на мероприятия по позиционированию театра на рынке зрелищных продуктов) и т. п.

Объективное научно обоснованное решение комплекса проблем целеполагания по-

зволяет применить и использовать преимущества системного подхода к формированию механизма стратегического управления учреждения культуры в части анализа и синтеза его функционального и элементного состава и структурного построения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондарь Н. П., Васюхин О. В., Голубев А. А., Подлесных В. И. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 1999.
2. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Издательство Вильямс, 2006.
3. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. М.: Наука, 1982.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
6. Экономические основы культурной деятельности. Индивидуальные предпочтения и общественный интерес: В 3 т. / Под. ред. А. Я. Рубинштейна. М.: Гос. ин-т искусствознания; СПб.: Алетейя, 2002.

REFERENCES

1. Bondar' N. P., Vasjuhin O. V., Golubev A. A., Podlesnyh V. I. Effektivnoe upravlenie firmoj: sovremennaja teorija i praktika. SPb.: Izdatel'skij dom «Biznes-pressa», 1999.
2. Druker P. F. Enciklopedija menedzhmenta. M.: Izdatel'stvo Vil'jams, 2006.
3. Kunc G., O'Donnell S. Upravlenie: sistemnyj i situacionnyj analiz. M.: Nauka, 1982.
4. Tompson A. A., Strickland A. D. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza. M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2005.
5. Hassi D. Strategija i planirovanie / Per. s angl. – SPb.: Piter, 2001.
6. Ekonomicheskie osnovy kul'turnoj dejatel'nosti. Individual'nye predpochtenija i obshchestvennyj interes: V 3 t. / Pod. red. A.JA. Rubinshtejna. M.: Gos. in-t iskusstvoznanija; SPb.: Aletejja, 2002.