М. Л. Фокина

СУЩНОСТЬ И АНАЛИЗ ДИНАМИКИ КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Излагается подход к определению и формированию структуры ключевых стратегических ресурсов учреждений культуры. Приводятся результаты анализа тенденций изменения объемов ключевых стратегических ресурсов библиотек, музеев, театров и концертных организаций Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации за период 2004–2008 годов.

Ключевые слова: стратегические ресурсы, учреждения культуры, динамика показателей.

M. Fokina

ESSENCE AND ANALYSIS OF KEY STRATEGIC RESOURCES OF CULTURAL INSTITUTIONS

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

Keywords: strategic resources, cultural institutions, the evolution of.

В основу разработки стратегических управленческих решений по развитию ресурсного потенциала организаций определенной отраслевой принадлежности или предметной ориентации на основе анализа и оценки ресурсной базы должно быть положено выделение *ключевых стратегических ресурсов*, представляющих собой ту часть ресурсов субъекта хозяйствования, которая отражает сущностные особенности его функционирования и определяет объемы и каче-

ство производимого продукта. Отметим, что при определении ключевых стратегических ресурсов конкретной организации необходимо учитывать их возможную структурную сложность и динамическую природу: в зависимости от содержательных характеристик производимого продукта ключевыми стратегическими ресурсами могут являться их различные виды — как один из них, так и их сочетание, а в соответствии с изменениями, происходящими в организации в течение стратегического периода, состав ключевых стратегических ресурсов также может изменяться.

Применительно к управлению ресурсным потенциалом учреждения культуры ключевыми стратегическими ресурсами следует признать элементы ресурсной базы, непосредственно формирующие принципиальные условия решения его основной социальной задачи — удовлетворения конкретной общественной потребности посредством оказания населению определенного вида услуг культурного характера. Данное положение определяет необходимость определения и специального исследования состояния и тенденций изменения ключевых стратегических ресурсов каждой совокупности предметно-специализированных организаций сферы культуры.

Одной из таких совокупностей являются библиотеки, общественная задача которых — удовлетворение потребностей населения в информации, представленной на печатных и электронных носителях, социальная результативность которых может быть, по мнению автора, количественно измерена числом таких носителей, востребованных гражданами в течение определенного промежутка времени. В то же время представляется обоснованным положение о том, что величина данного показателя прямо зависит от того структурного (по наименованиям) и объемного (по числу экземпляров каждого наименования) разнообразия носителей информации, которое может быть предложено потребителю. В библиотечном деле названные характеристики интегрируются в показателе библиотечного фонда, который, как полагает автор, следует признать ключевым стратегическим ресурсом библиотеки и управление которым как элементом ресурсного потенциала данного типа учреждений культуры является базовой задачей его стратегического менеджмента.

В табл. 1 представлены данные о состоянии, тенденциях изменения и условиях доступа к библиотечному фонду российских библиотек федерального ведения, анализ которых позволит определить подходы к управлению этим ключевым стратегическим ресурсом.

В качестве положительной тенденции изменения библиотечного фонда в анализируемом периоде следует отметить его общий рост (+2,7%), для которого характерны достаточно стабильные темпы (от 0,5% до 0,8% за год). Однако уровень данного показателя мог бы быть существенно выше, о чем свидетельствует относительное снижение пополнения библиотечного фонда (на 6,7% в течение периода) при высоких отрицательных темпах (наибольшее значение – 11,4% было показано в 2004–2005 гг. и, далее, — в пределах от –3,4% до –6,9%), что в целом следует оценивать как недостаточное увеличение ресурсного потенциала в части ключевого стратегического ресурса данного вида учреждений культуры. Принципиально важной характеристикой ресурсного потенциала библиотек по показателю обращений пользователей является, как полагает автор, возможность его реализации как

инструмента удовлетворения общественной потребности, которая прямо определяется условиями поиска необходимой информации. В современных условиях они формируются посредством использования информационных технологий, позволяющих формировать электронные библиотечные каталоги как средство оперативной ориентации пользователя в информационном пространстве. Приведенные в табл. 1 данные относительно объема электронных каталогов библиотек федерального ведения показывают, что по состоянию на конец периода они охватывали лишь 13,8% совокупного библиотечного фонда, несмотря на увеличение данного показателя в течение периода более чем в два раза. Представляется необходимым отметить, что темпы увеличения объема электронного каталога в течение периода существенно выросли (от 15,0% в 2004–2005 гг. до 33,1% в 2007–2008 гг.), что свидетельствует о наращивании усилий в области совершенствования условий использования ключевого стратегического ресурса. Сказанное позволяет определить основные подходы к управлению ресурсным потенциалом библиотек федерального ведения, состоящие в определении форм и способов наращивания библиотечного фонда при сохранении достигнутых темпов информатизации библиотечных каталогов.

Таблица 1

Динамика библиотечного фонда библиотек федерального ведения Российской Федерации в 2004–2008 гг.
(таблица составлена автором)

№ п/п	Наименование показателя	По годам				
		2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
1	**Библиотечный фонд** (тыс. экз.)	89849,86	90485,12	90955,15	91645,2	92288,23
1.1	изменение относительно базового года, %		100,7	101,2	102,0	102,7
1.2	изменение относительно предыдущего года, %		100,7	100,5	100,8	100,7
2	**Поступило экземпляров** (тыс. экз.)	1122,01	1202,6	1152,38	1124,47	1047,39
2.1	изменение относительно базового года, %		107,2	102,7	100,2	93,3
2.2	изменение относительно предыдущего года, %		107,2	95,8	97,6	93,1
3	**Объем электронного каталога** (тыс. зап.)	6058	6967	8271	9574	12747
3.1	изменение относительно базового года, %		115,0	136,5	158,0	210,4
3.2	изменение относительно предыдущего года, %		115,0	118,7	115,8	133,1

Источник: [2].

Важнейшей составляющей сферы культуры следует признать музеи, в качестве общественной задачи которых выступает — так же, как и для библиотек — удовлетворение потребностей населения в информации, однако представленной в данном случае в виде музейных экспонатов, визуальное восприятие которых имеет позитивные эстетические и (или) познавательные последствия. Социальная результативность музеев может быть количественно измерена числом обращений граждан к их услугам, что позволяет предположить прямую зависимость величины данного показателя от того количества носителей информации, которое может быть предложено потребителю и в музейном деле оценивается показателем музейного фонда, который, согласно представлениям автора, следует признать ключевым стратегическим ресурсом музея и базовым объектом стратегического управления его ресурсным потенциалом.

Данные о состоянии, тенденциях изменения и условиях доступа к музейному фонду российских музеев федерального ведения, необходимые для общего стратегического управленческого анализа, представленные в табл. 2, позволяют отметить, что в течение 2004–2008 гг. общий объем данного ключевого стратегического ресурса существенно (на 5,9%) вырос, однако темпы роста при этом достаточно равномерно снижались (в пределах от –1,7% в 2005–2006 гг. до –2,6% в 2006–2007 гг.) с небольшим увеличением в конце периода (+1,0% в 2007–2008 гг.), причем практически такая же тенденция была характерна для экспонатов основного фонда. Исходя из того, что непосредственно решение общественной задачи музеев достигается путем экспонирования музейных фондов, представляется необходимым отметить, что, во-первых, увеличение объема экспозиции в течение периода в ряде случаев (2005–2006 гг., 2007–2008 гг.) уступало росту объема музейных фондов и, во вторых, данному показателю была свойственна неравномерность темпов изменения (+5,9% в 2004–2005 гг., — 3,3% в 2005–2006 гг., +4,8% в 2006–2007 гг., –2,9% в 2007–2008 гг.).

Несмотря на то, что формирование электронных каталогов музеев имеет более опосредованное, чем для библиотек, влияние на удовлетворение потребности населения в получении музейных услуг, этот процесс, как полагает автор, необходимо анализировать в контексте использования ресурсного потенциала музеев, поскольку он обеспечивает условия сохранности коллекций и их упорядочения на основе научного изучения. Отметим, что, несмотря на то, что доля экспонатов, включенных в электронный каталог у музеев, выше, чем у библиотек (34,1%), относительное увеличение его объема в течение периода было существенно меньше (в 1,5 раза), а темпы изменения данного показателя имеют общую тенденцию к снижению (от +17,7% в 2004–2005 гг. до +12,3% в 2007–2008 гг. со спадом –0,8% в 2005–2006 гг.). Представленный выше статистический анализ позволяет обосновать необходимость целенаправленного управления музейными фондами музеев федерального ведения в направлении как общего увеличения их объема, так и, в первую очередь, уменьшения разрыва между этим показателем и числом экспонируемых предметов при выравнивании темпов его изменения, а также при повышении темпов развития электронной каталогизации.

Таблица 2

Динамика фондов музеев
федерального ведения Российской Федерации в 2004–2008 гг.
(таблица составлена автором)

№ п/п	Наименование показателя	По годам				
		2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
1	**Общий объем музейных фондов**	18529,6	19225,9	19622,1	19525,8	19620,9
1.1	изменение относительно базового года, %		103,8	105,9	105,4	105,9
1.2	изменение относительно предыдущего года, %		103,8	102,1	99,5	100,5
1.3	из него экспонатов основного фонда	15667,2	16260,7	16588,6	16551,2	16484
1.4	изменение относительно базового года, %		103,8	105,9	105,6	105,2
1.5	изменение относительно предыдущего года, %		103,8	102,0	99,8	99,6
2	**Экспонировалось из предметов основного фонда**	361,9	383,1	370,6	388,3	376,9
2.1	изменение относительно базового года, %		105,9	102,4	107,3	104,1
2.2	изменение относительно предыдущего года, %		105,9	96,7	104,8	97,1
3	**Объём электронного каталога** на конец года	4416,7	5197,9	5156,9	5953,6	6688,2
3.1	изменение относительно базового года, %		117,7	116,8	134,8	151,4
3.2	изменение относительно предыдущего года, %		117,7	99,2	115,4	112,3

Источник: [2]

Выделяя театры как объект анализа с позиций управления их ресурсным потенциалом, их общественную задачу, согласно представлениям автора, можно сформулировать как удовлетворение эстетических потребностей населения посредством сценического воплощения произведений драматургии. Количественная оценка социальной результативности театров может быть представлена, так же как и для музеев, числом обращений граждан к их услугам, однако основным фактором, определяющим величину данного показателя, является, по нашему мнению, не объем предложения (число и разнообразие театральных постановок), а его качество, в наибольшей мере определяемое кадровым обеспечением театральной деятельности (операционного театрального процесса). Данная характеристика театра, выделяемая как базовая, позволяет признать его ключевым стратегическим ресурсом художественный и артистический персонал и положить управление им в основу стратегического менеджмента ресурсно-

го потенциала данного типа учреждений культуры.

В табл. 3 приведены данные о состоянии и тенденциях изменения художественного и артистического персонала российских театров федерального ведения.

Анализ представленных в табл. 3 данных показывает, что общая численность работников театров в течение 2004–2008 гг. снизилась на 5,1%; при этом темпы изменения к концу периода уменьшались (–7,0% в 2005–2006 гг., –1,9% в 2006–2007 гг.) и в 2007–2008 гг. практически стабилизировались. В целом данную ситуацию можно при прочих равных условиях трактовать, как уменьшение возможности удовлетворения потребности населения в театральных услугах, однако более существенным представляется то, что относительное сокращение художественного и артистического персонала во второй половине периода существенно превосходило сокращение общего числа работников. Так, например, если последний показатель в 2007 г. по отношению к базовому году составил –5,2%, то первый (–8,4%) при годовых темпах — соответственно –1,9% и –5,1%, что означает снижение доли операционного театрального персонала (2004 г. — 41,6%, 2008 г. — 40,1%) и, следовательно, позволяет предположить определенное падение качества театральных услуг. В рамках проведенного анализа можно обоснованно предположить, что в качестве основного подхода к управлению ресурсным потенциалом театров федерального ведения в аспекте ключевого стратегического ресурса следует использовать достижение рациональной структуры персонала этого вида учреждений культуры с приоритетом увеличения удельного веса художественного и артистического персонала.

Таблица 3

Динамика художественного и артистического персонала театров федерального ведения Российской Федерации в 2004–2008 гг.
(таблица составлена автором)

№ п/п	Наименование показателя	По годам				
		2004	2005	2006	2007	2008
1	**Численность работников** — всего	11279	11732	10906	10696	10703
1.1	изменение относительно базового года, %		104,0	96,7	94,8	94,9
1.2	изменение относительно предыдущего года, %		104,0	93,0	98,1	100,1
1.3	из них художественный и артистический персонал	4687	4888	4524	4292	4322
1.4	изменение относительно базового года, %		104,3	96,5	91,6	92,2
1.5	изменение относительно предыдущего года, %		104,3	92,6	94,9	100,7

Источник: [2]

Концертные организации и самостоятельные коллективы как особый тип учреждений культуры по своей общественной задаче, по мнению автора, близки к театрам и также ориентированы на удовлетворение эстетических потребностей населения посредством сценического воплощения продуктов искусства, однако в их качестве в данном случае выступают музыкальные произведения. Такое различие определяет специфику операционного процесса, однако позволяет применить подход к оценке социальной результативности и, следовательно, к выделению ключевого стратегического ресурса данного вида учреждений культуры, аналогичный тому, который использовался автором относительно театров. Соответственно количественная оценка социальной результативности концертных организаций и самостоятельных коллективов может быть представлена числом обращений граждан к их услугам, основным фактором, определяющим величину данного показателя, является кадровое обеспечение концертной деятельности, а их ключевым стратегическим ресурсом — художественный и артистический персонал.

Данные о состоянии и тенденциях изменения художественного и артистического персонала российских концертных организаций и самостоятельных коллективов федерального ведения приведены в табл. 4.

Таблица 4

Динамика художественного и артистического персонала концертных организаций и самостоятельных коллективов федерального ведения Российской Федерации в 2004–2008 гг.
(таблица составлена автором)

№ п/п	Наименование показателя	по годам				
		2004	2005	2006	2007	2008
1	**Численность работников** — всего	3521	3214	3176	3209	3036
1.1	изменение относительно базового года, %		91,3	90,2	91,1	86,2
1.2	изменение относительно предыдущего года, %		91,3	98,8	101,0	94,6
1.3	из них художественный и артистический персонал	2466	2251	2320	2275	2056
1.4	изменение относительно базового года, %		91,3	94,1	92,3	83,4
1.5	изменение относительно предыдущего года, %		91,3	103,1	98,1	90,4

Источник: [2]

Отметим, что по сравнению с театрами как учреждениями культуры, близкими по общественной задаче и содержанию деятельности, доля художественного и артистического персонала в численности работников концертных организаций и самостоятельных коллективов федерального ведения исходно (в базовом году — 70,0%) и в конце периода (в 2008 г. — 67,7%) была существенно выше. Данное положение, как полагает автор, определяется, с одной стороны, объективными различиями в организации операционного процесса этих двух видов учреждений культуры, однако, с другой, — недостаточным вниманием театров к изысканию возможностей совершенствования кадровой структуры и к оценке опыта концертных организаций. В то же время значительное в течение периода сокращение численности работников концертных организаций и самостоятельных коллективов (на 13,8% — существенно большее, чем у театров) следует оценивать как уменьшение степени удовлетворения соответствующих общественных потребностей, а еще большее сокращение художественного и артистического персонала (на 16,6%) — как падение качества предоставляемых услуг. К сказанному добавим, что темпы изменения численности художественного и артистического персонала в конце периода показывали тенденцию нарастания: если в 2006–2007 гг. этот показатель снизился на 1,9%, то в 2007–2008 гг. — на 9,6%. Описанная ситуация предполагает использование таких подходов к управлению ресурсным потенциалом концертных организаций и самостоятельных коллективов федерального ведения как принятие комплекса мер по увеличению персонала данного вида учреждений культуры при одновременном сохранении соотношения между художественным и артистическим персоналом и иными работниками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Архипов А. И.* Экономика / Под ред. А. И. Архипова, А. К. Большакова. М.: Проспект, 2009.
2. Официальный сайт Минкультуры и массовых коммуникаций Российской Федерации: http://mkrf.ru/activity/statistics/institution
3. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
4. *Портер М. К.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. Н. Минервин. М.: Альпина Бизнес Букс: Компания «XXI век», 2007.

REFERENCES

1. *Arhipov A. I.* Ekonomika / Pod red. A. I. Arhipova, A. K. Bol'shakova. M.: Prospekt, 2009.
2. Oficial'nyj sajt Minkul'tury i massovyh kommunikacij Rossijskoj Federacii: http://mkrf.ru/activity/statistics/institution
3. *Hassi D.* Strategija i planirovanie / Per. s angl. SPb.: Piter, 2001.
4. *Porter M. K.* Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov / Per. s angl. N. Minervin. M.: Al'pina Biznes Buks: Kompanija «XXI vek», 2007.