

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 005.5

A.A.Dorogovtseva, M.F.Knyazeva

APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODS TO MANAGE A PUBLIC CULTURAL INSTITUTION

The article deals with the main theoretical principles of strategic management. At a practical level, methods for applying an assessment of the internal and external environment, drawing up a strategy are analyzed using the example of state institution in the field of culture - a city library. The risks and prospects for the development of methodology in the non-profit sector are assessed.

Keywords: strategic management; internal and external environment of the organization; organizational innovation; library industry; innovation risks.

А.А.Дороговцева¹, М.Ф.Князева²

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ КУЛЬТУРЫ

В статье рассматриваются основные теоретические принципы стратегического управления. На практическом уровне анализируются методы применения оценки внутренней и внешней среды, составление стратегии на примере государственного учреждения в сфере культуры – городской библиотеки. Оцениваются риски и перспективы развития методологии в некоммерческой сфере.

Ключевые слова: стратегическое управление; внутренняя и внешняя среда организации; библиотечная отрасль; инновационные риски.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-2-29-17-20

Каждый день организации сталкиваются с различными трудностями, на которые чаще всего очень трудно повлиять и спрогнозировать, так как они являются следствием изменения внешней среды. Руководитель компании несёт большую ответственность за качество принимаемых решений, поэтому ему важно уметь своевременно реагировать на эти изменения и при этом учитывать слабые и сильные стороны компании, чтобы возвращать их в дополнительные возможности. Для этого актуально использовать методы стратегического управления.

Управление в соответствии со стратегией задаёт компаниям ориентир и определяет цели, политику и планы, базируясь на качественном прогнозе будущих событий. Стратегия помогает рационально распределить бизнес-функции каждого подразделения и сотрудника для осуществления деятельности в рамках устойчивого роста и развития.

Стратегический менеджмент или также стратегическое управление – это функция управления, ориентированная на достижение глобальных целей организации путём использования комплекса долгосрочных мер – стратегий по общему усовершенствованию деятельности. Стратегическое управление подразумевает опору на кадровый потенциал как основу деятельности, определение потребительских запросов, рациональное реагирование во внутренней и во внешней средах.

¹ Дороговцева А.А., заведующий кафедрой управления персоналом и рекламы, доктор экономических наук, доцент, действительный член (академик) международной академии наук экологии и безопасности по секции "экология"; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dorogovtseva A.A., Head of the Department of Personnel Management and Advertising, Doctor of Economics, Associate Professor, Full Member (Academician) of the International Academy of Sciences of Ecology and Safety in the section "Ecology"; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: doroganna@mail.ru

² Князева М.Ф., магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, группа № 6001; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Knyazeva M.F., Undergraduate of the Department of Management and Marketing, group № 6001; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: Kne1245@mail.ru

В соответствии с принципами стратегического управления, организация разрабатывает комплекс взаимосвязанных стратегий, затрагивающих различные сферы деятельности (предпринимательские, организационные и трудовые стратегии), который позволяет достичь определённые цели. Это заранее спланированные действия организации, реакции на различные внешние изменения для достижения собственных целей.

Факторы, влияющие на выбор стратегии: конкурентная позиция на рынке; перспективы развития отрасли; производственные мощности и технологии организации. Сущность стратегического управления можно определить как ответы на вопросы: в каком состоянии организация сейчас? где организация должна быть через 3, 7, 9 месяцев? каким образом можно достичь поставленные цели?

Актуальность применения методов стратегического управления можно проследить и в некоммерческой сфере. Государственные учреждения также сталкиваются с различными трудностями и препятствиями, и для того чтобы повысить эффективность своей деятельности целесообразно составлять стратегии развития и действий, опираясь на внутренний потенциал и характеристики внешней среды. Рассмотреть работу методов стратегического управления предлагается на примере государственного учреждения в сфере культуры, а именно городской библиотеки. Объектом исследования станет Центральная городская детская библиотека им. А.С. Пушкина (Далее – ЦГДБ им. А.С. Пушкина). ЦГДБ им. А.С. Пушкина – главная детская библиотека в Петербурге, которой в 2021 г. исполнилось 100 лет. Крупнейшая библиотечная сеть в городе находилась долгое время в состоянии стагнации и давно требует изменений, как на хозяйственном уровне, так и в сфере организации и управления. На данный момент учреждение получило новое руководство, и происходит процесс глобального изменения и перестройки всей модели и подходов работы по различным направлениям. Существует определённая потребность в разработке грамотной стратегии изменений и новой концепции "современная библиотека" [1].

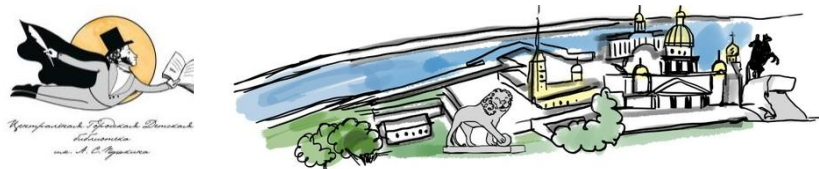


Рисунок 1 – Фирменный стиль ЦГДБ имени А.С. Пушкина

Первостепенным этапом составления комплекса стратегии управления является определение миссии и цели учреждения [2].

Миссия – это концепция работы организации, её посыл и мотивация. Для объекта исследования можно определить миссию следующим образом: ЦГДБ им. А.С. Пушкина – самая большая детская библиотека в городе Санкт-Петербург. Лидер, современное государственное учреждение, которое задаёт направление в развитии отрасли. Самый большой центр детской литературы, семейного досуга. Широкий круг доступных услуг, много книг, самые интересные события и лидеры мнений.

Цель – это чёткая и удобная для реализации формулировка миссии организации, применяемая в управлении. Цель ЦГДБ им. А.С. Пушкина: за ближайшие 10 лет стать лидером в стране в сфере детской литературы и семейного досуга.

Далее наступает этап диагностики, для которого необходимо охарактеризовать внешнюю и внутреннюю среду организации. Для этого будут использованы принципы SWOT и PEST анализов. Определяющим фактором анализа является качество получаемой информации. Источниками информации для анализа среды библиотеки можно определить официальные внутренние источники, такие как уставные документы, приказ, регламенты, постановления. К неофициальным относятся сведения, полученные в ходе совещаний, "часа персонала", общения с сотрудниками. К внешним источникам относится официальная статистика отрасли, статистические данные, отчётные документы, отправляемые учредителям [3].

Организация является частью сферы библиотечного дела – это сектор, занимающийся аккумуляцией и систематизацией информационно-библиотечного ресурса – фонда или каталога – и предоставлением общественного доступа к нему. Организации в данной сфере можно классифицировать по категориям: уровень подчинения (государственные, городские, районные); характеристики читателя (взрослая, детская, школьная, университетская, научная); объём фонда (центральные городские, районные); система управления (сетевые, единоличные). В Санкт-Петербурге есть 90 государственных библиотек, из них 55 детских [3].

Государственные библиотеки сегодня всё чаще принимают инновационный курс развития. Крупные федеральные и городские библиотечные центры страны задают тренды инновационного развития всему профессиональному сообществу. Внедряются различные технологии по модернизации книжного фонда, улучшается качество и скорость обслуживания читателей. Расширяется базовый функционал и ассортимент предлагаемых услуг. Инновационные обновления позволяют библиотекам оставаться социально значимым институтом, поддерживать конкурентоспособность организации, выполняя свои функции на качественно новом уровне, предлагая широкий, усовершенствованный ассортимент предлагаемых услуг. Инновации здесь имеют характерный комплексный, системный характер, определяют рост количественных и качественных показателей эффективности деятельности и отличаются от аналогов в коммерческой сфере [3].

Различные факторы внешней среды библиотеки формируют перечень угроз и трудностей деятельности. С экономической точки зрения на библиотечную отрасль влияют структура экономики, макроэкономические показатели и уровень жизни населения. Изменение данных факторов влияет на объём бюджетного финансирования – его увеличение или наоборот сокращение. Политические факторы определяют риски появления дополнительных нормативно-правовых ограничений. Социально-демографические факторы, такие как количество и плотность населения, структура населения по гендерным, возрастным, образовательным признакам, миграционные процессы, уровень урбанизации образуют нехватку трудовых ресурсов, определяют схему размещения и концентрации библиотек. На риски, связанные с качественными характеристиками услуг влияют доля молодого населения, уровень образования и культуры. Технологические факторы определяют риски ввода нового оборудования и технологий. Всё это в совокупности определяет перспективы развития библиотек, формирует культуру чтения [3].

Чтобы проанализировать конкурентную среду организации, необходимо охарактеризовать прямых и косвенных конкурентов. Крупные библиотеки города, лидеры отрасли:

- Библиотека Гоголя – один из самых ярких примеров хорошего ребрендинга: из районной библиотеки в интерактивное пространство. Просуществовав почти сто лет, библиотека нуждалась в ремонте, было решено кардинально сменить, как концепцию, так и сам интерьер. Новая концепция: библиотека – "третье место" для человека после дома, работы/учёбы, где популяризируется культ чтения, к этому ещё прибавляется новая концептуальная айдентика [4].

- Центральная городская библиотека им. В.В. Маяковского. За 150 лет библиотека успела заработать репутацию источника фундаментальных знаний. Концепция позиционирования – яркое, концептуальное место, надёжный источник информации и интересных мероприятий. Библиотека не конкурирует с интернетом как с источником информации, стратегия здесь – создание сообщества читателей, увлекающихся чем-то необычным [5].

- Детская библиотека иностранной литературы (филиал ЦГДБ им. А.С. Пушкина) – это пример, когда продуманная концепция позиционирования (тёплой домашней атмосферы вместе с популярными литературными героями из зарубежной литературы) может обеспечить позитивное развитие библиотеки без большого имени и истории [1].

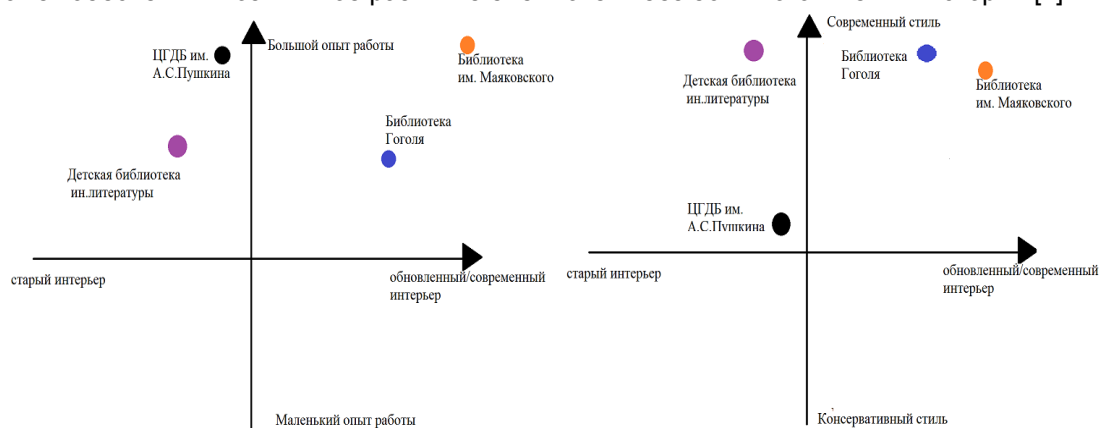


Рисунок 2 – Карта позиционирования рассматриваемых библиотек

Определённые риски, мешающие деятельности учреждения, можно проследить во внутренней среде библиотеки. Проблемы могут возникнуть в ходе разработки проектов в виде разобщённости коллектива, профессиональных разногласий, трудностей утверждения итогового варианта. На этапе составления проектной документации и получения

финансирования. В процессе работы риски могут проявиться в виде несоответствия квалификации сотрудников, нехватки необходимого оборудования. Помимо этого, риском можно назвать дефицит времени, накладки и просрочки. На этапе воплощения – риски достижения низких показателей эффективности вложенных ресурсов.

На основе полученных данных в ходе анализа внешней и внутренней среды учреждения можно сформировать концепцию стратегического развития следующим образом: "ЦГДБ им. А.С. Пушкина, как главная детская библиотека города", концепция "Библиотека – как третье место" – место, где человек любит проводить время, после дома и работы, "Библиотека – как современное, соответствующее трендам учреждение", "Библиотека – центр знаний, которых нет в Интернете", "Библиотека – экспертное мнение в мире детской литературы". Для воплощения этих концепций необходимо проводить глобальные, разнопрофильные работы: реконструкция основных помещений, перепланировка, обновление системы обслуживания читателей, ведение фонда, предоставление новых сервисов и услуг. Необходимо придерживаться основных ценностей концепции: семья и детство; культура чтения; знания; культура и искусство; творчество; энтузиазм и инициативность. Преимущества библиотеки: удобное расположение; большая история; крупный книжный фонд; 7d-кинотеатр; бесплатный доступ к сервису Литрес; различные бесплатные мероприятия; электронные сервисы; коллекция редких книг и почётных списков международной ассоциации IBVY [1].

Таким образом, методы стратегического управления позволяют повысить эффективность деятельности и принимаемых управленческих решений, спрогнозировать возможные изменения внешней среды. Как показывает практика, такие методы можно применять и в некоммерческой сфере, например, для разработки комплекса стратегии управления городской детской библиотеки. Подход способен повысить эффективность работы учреждения, повлиять на достижение высоких показателей государственных планов, а именно посещаемость, книгооборот, количество читателей. Повысить качество использования ресурсов и потенциала, увеличить стратегические связи и партнёрство. Следствия разработанных мер способствуют улучшению условий труда в организации, появлению новых мотиваций, целей и проектов, созданию новой корпоративной культуры и делового климата. "Новая библиотека" – станет центром притяжения населения, местом дополнительного образования и семейного времяпрепровождения, центром популяризации культуры чтения. Все эти аспекты, в совокупности составляют социальную эффективность данного исследования.

Список использованных источников

1. Официальный сайт цгдб им. А.с. пушкина. [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.pushkinlib.spb.ru/>.
2. Окулов в.л. риск-менеджмент: основы теории и практика применения / в.л. окулов. – спб.: спбгу, 2019. – 280 с.
3. Качанова е.ю. инновации в библиотеках / е.ю. качанова. – м.: профессия, 2012. – 320 с.
4. Официальный сайт библиотека гоголя. [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://gogol-library.ru/>.
5. Официальный сайт цгб им. В.в. маяковского. [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://pl.spb.ru/>.