

***Пленарное заседание 2
Стратегическое управление в
сфере культуры***

Вторник, 18 апреля, 9.30-11.00

Молдова

Авторское право © Идидия Варбанова




АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ

- Важность стратегического управления
- Специфика сферы культуры
- Процесс стратегического управления
- Причины, по которым требуется стратегическое управление
- Цель и концепция
- Определение долгосрочных задач
- Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- Дерево целей и задач

Краткая историческая справка

- *Файоль: Управление – это «искусство знания о том, что ты делаешь и видения того, как это можно сделать с максимальным результатом при минимуме затрат»*
- *1-й период: Организации как закрытые системы*
- *2-й период: (1950-60): Организации как открытые системы: «Матрица Ансоффа», Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, Питер Друкер*
- *Майкл Портер: «Стратегия конкуренции» (1980 г.)*
- *3-й период: Стратегии в некоммерческом секторе и секторе культуры: Брайсон (1995.); Кайзер (1995), Драгишевич /Драгошевич(2005)*



Новый подход к стратегическому управлению

- Направленность на смещение акцентов с **внутренних факторов на внешние**: рыночная конъюнктура, деятельность конкурентов, заинтересованных сторон и компаньонов
- Стратегии: основанные на **всестороннем исследовании рынка**, анализе конкурентов и более глубоком понимании потребностей и предпочтений клиентов
- Поиск **конкурентных преимуществ** – важное направление в бизнес-стратегиях
- Концепция «**маркетингового комплекса**» становится вопросом особого внимания в рамках общего процесса планирования
- Пристальное внимание уделяется **лидерству, инновациям и предпринимательству**



Стратегии как основной ориентир

- Стартовая точка – это будущее
- Видение ситуации в более крупном масштабе
- Акцент на инновации: «мышление вне шаблонов и стереотипов»
- Лучше быть другим, нежели обладать конкурентным преимуществом
- Мотивация создания «климата внутреннего предпринимательства»

Стратегическое управление в сфере культуры: в чем его суть?

Аналитический процесс, в котором культурная организация:

- 1) определяет для себя **цель, концепцию, а также долгосрочные задачи;**
- 2) проводит всестороннюю **оценку своего существующего состояния** с точки зрения доступных ресурсов и потенциала для долгосрочного развития;
- 3) **анализирует все возможные стратегии и альтернативные действия** для достижения желаемого состояния в будущем;
- 4) **выбирает** те из них, которые наиболее эффективны в изменчивых условиях внешней среды;
- 5) **Реализует** их, параллельно проводя мониторинг и контроль всего процесса.


Стратегии коммерческих и некоммерческих организаций

Коммерческие организации:

- Конкурентное преимущество
- Конкурентное позиционирование
- Целевые группы потребителей
- Какой деятельностью мы занимаемся?
- Как быть конкурентоспособными?


Некоммерческие организации:

- Основные творческие задачи
- Формирование и привлечение публики
- Образовательные программы
- Широкий доступ к культуре
- Взаимодействие
- Защита общественных идей




Основные причины, по которым требуется стратегическое управление в сфере культуры

- Четкое определение согласованных целей, концепции и задач организации, **доведение их до ведома** всех задействованных лиц.
- Видение **«общей картины»** за пределами ежедневных проблем.
- Применение **«секторного»** и **«политического»** подходов.
- **Расстановка приоритетов и акцентов** в деятельности и программах.
- Выбор оптимального пути **нахождения баланса** между творческим планированием, управленческими действиями, рыночным подходом и методами привлечения финансовых средств в рамках конкретной модели культурной политики.
- Решение основных **долгосрочных проблем**.
- Прогнозирование (в определенной степени) непредвиденных обстоятельств и **факторов риска**.
- Повышение общей организационной **эффективности и производительности**.



Причины, связанные с финансированием и привлечением средств

- Анализ, рациональное использование и увеличение ресурсов, необходимых для реализации программ в долгосрочной перспективе
- Поиск инновационных программ, направленных на повышение доходности в долгосрочной перспективе
- Успешное привлечение финансовых средств из различных внешних источников. Стратегический план является основным документом, используемым для фиксирования различных проектных предложений и заявок на финансирование и/или формирования спонсорских пакетов.



Причины, связанные с маркетингом и распространением информации

- Оценка потенциала для начала новых программ, выхода на новые рынки и реализации новых методов
- Привлечение и удержание перспективной публики и сообществ, поддержка взаимосвязи с существующей аудиторией
- Установление и поддержание взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами
- Улучшение видимости творческих продуктов и услуг – как в сети, так и вне ее



Причины организационного характера

- Анализ и оценка возможностей и ресурсов организации в сопоставлении с установленными целями;
- Повышение возможностей и профессионализма основных штатных сотрудников и органа управления
- Определение элементов инноваций и внутреннего предпринимательства
- Повышение мотивации сотрудников
- Установление конкретных показателей эффективности

Структура стратегического документа

Стратегическая часть:

1. Краткий обзор (Сводное резюме)
2. Цель, концепция (и слоган)
3. Задачи и приоритеты
4. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз: Результаты и выводы
5. Основные направления творческой деятельности, программы и проекты
6. Основные стратегии: варианты и предпочтения


Функциональные части:

7. Постановочный план
8. План маркетинга и распространения информации
9. План кадрового обеспечения
10. План финансирования и привлечения средств



В чем заключаются особенности стратегического управления в сфере искусств?

- Руководящее звено состоит из двух основных сотрудников (художественный руководитель и директор)
- Экспериментальный характер искусства
- Сосредоточенность на творческой деятельности: «трудоемкость»
- Непредсказуемость конечных результатов деятельности в сфере искусств
- Зависимость от внешних заинтересованных сторон, чьи приоритеты могут смещаться
- В основе лежит сотрудничество, а не конкуренция



Переменные факторы, которые следует учитывать

- Область искусства, в которой работает организация (исполнительское искусство, изобразительное искусство, литература, музыка и др.)
- Вид организации (коммерческая, некоммерческая, субсидируемая, государственная)
- Размер организации
- Лидерские качества ведущих менеджеров
- Предшествующий опыт планирования
- Уровень партнерства и взаимодействия
- Стадия общего развития культурной политики в стране

Концепция и цель

ЦЕЛЬ

Причина

существования,
фундаментальная
система ценностей
организации,
которая выражает
ее сущность и
уникальные
особенности

Устойчивое развитие в
течение
длительного
времени

КОНЦЕПЦИЯ

«руководящая идея»

для будущего
культурной
организации

желание или мечта,
которой предстоит
когда-то
осуществиться



Элементы формулировки цели

- **Основополагающие причины для существования организации.** Направление деятельности организации и обоснование ее существования.
- **Базовая идеология:** основные ценности, идеи, убеждения или принципы в организационном поведении. Во что мы верим?
- **Основные программы, продукты или услуги и их уникальность.** Чем занимается организация? В чем состоит суть творческой деятельности?
- **Целевые получатели, клиенты, аудитории, сообщества.** Для кого мы существуем?
Для кого мы работаем?
- **Внешние обязанности и подходы**
- **Основная модель деятельности.** Какой организацией мы являемся: коммерческой



Примеры задач

Основная долгосрочная задача общего характера:

- *Достичь статуса ведущей частной художественной галереи в регионе, организуя в среднем по десять художественных выставок признанных мастеров в год.*

Основная долгосрочная задача по занятию доли на рынке:

- *Занять долю 5% на национальном рынке искусств к сентябрю 2013 года.*

Примеры задач

- **Конкретные задачи по продвижению:**
- Установить новый интерактивный сайт с возможностью осуществления онлайн продаж к декабрю 2012 года.
- Открыть онлайн блог с опубликованными мнениями, новостями и интервью на тему выставок.
- Войти в состав двух международных ассоциаций арт-дилеров к сентябрю 2012 года.

- **Конкретные задачи по привлечению финансовых средств:**
- Связать 20% художественных выставок с конкретными общественными проблемами, важными для данного региона, а также провести специальные благотворительные акции.
- Увеличить содействие со стороны спонсоров на 10% к концу 2012 года для выставок молодых художников, вновь появившихся мастеров, а также для показов, связанных с социальными проблемами.
-
- **Конкретные задачи по распространению информации и формированию публички:**
- Составить список адресатов для рассылки, состоящий минимум из 400 человек, к сентябрю 2012 года.
- Организовать целенаправленную выставку на тему искусства и устойчивого развития, пригласить на нее представителей соответствующих организаций и основных заинтересованных лиц.

Пример: SMART-задачи

Задача в рамках постановки оперы: Достичь 90% посещаемости в среднем за 7 показов оперы «Севильский цирюльник» в марте 2013 года, при этом привлечь в основном студентов городского университета.

- **Конкретность:** Имеется четкий план действий для персонала, задействованного в постановке оперы.
- **Измеримость:** Обозначен желаемый уровень посещаемости
- **Достижимость** – Для оперы составлен список подписчиков и налажены эффективные контакты с вестниками вузов и другими рекламными изданиями. Для организации эффективной рекламной кампании намечены выполнимые сроки.
- **Реалистичность** – Результаты предварительного анализа демонстрируют, что задача будет выполнена своевременно, с учетом имеющихся ресурсов.
- **Своевременность:** Мероприятия запланированы на март

Примеры задач

- **Четкие задачи (в связи с конкретным мероприятием):**
 - Достичь посещаемости как минимум до 120 посетителей в связи с открытием новой крупномасштабной выставки, которое состоится 31 января 2012 года.
 - Увеличить объемы продаж, связанных с данной выставкой, до превышения среднего показателя на 15%
 - Расширить освещение данной выставки в СМИ до одной региональной телевизионной станции и двух журналов об искусстве.
 - Отправить публичный релиз на адреса приблизительно 20 намеченных сетевых вестников, специализирующихся на изобразительных искусствах.
 - Задействовать 5 волонтеров (студентов факультетов изобразительных искусств) в комплексной рекламной кампании, посвященной выставке, к 1 сентября 2012 года.

SWOT-анализ

«Бесполезно просить реку остановить течение,
лучше научиться плыть в потоке»

«Вам не дано знать, куда вам идти, если вы не знаете,
откуда начать путь» Конфуций

□ Определение:

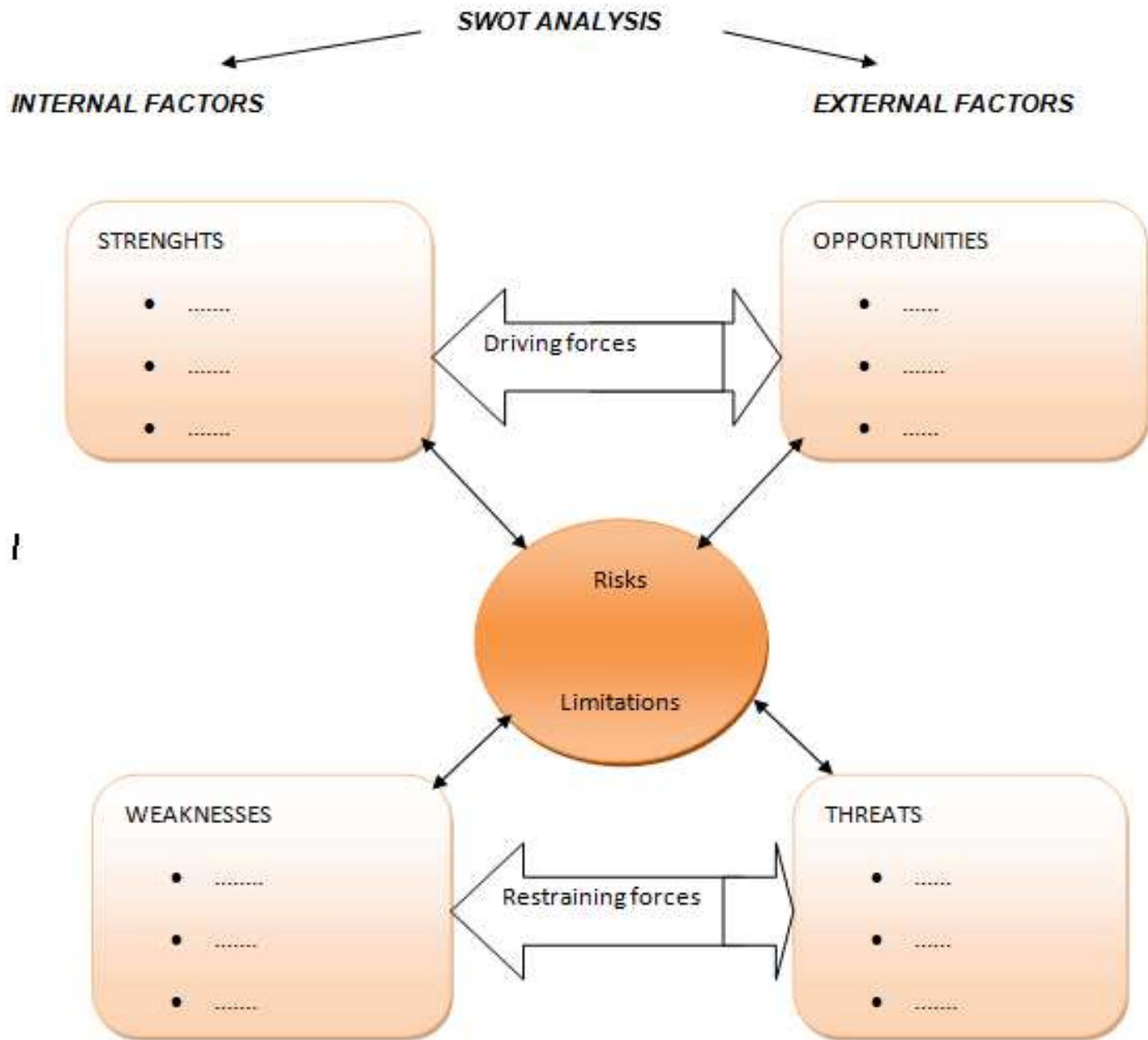
→ Очень популярный базовый метод стратегического ситуационного анализа, способствующий выявлению и прогнозированию положительного и отрицательного воздействия факторов среды на эффективность и результаты деятельности организации, а также определить потенциал организации по использованию возможностей и противодействию угрозам, рискам и сложностям, исходящим из окружающего мира.

Сильные стороны

Слабые стороны

Возможности

Угрозы



SWOT analysis: an overview

Сильные и слабые стороны

□ Сильные стороны: положительные внутренние факторы и условия, которые:

- Способствуют адаптации и гибкому поведению организации в противостоянии вызовам внешней среды
- Формируют определенные преимущества организации на фоне ее конкурентов и благоприятствуют ее успешному конкурентному поведению
 - Заключают в себе потенциал для использования возможностей, а также для противодействия вызовам внешней среды

□ Слабые стороны: отрицательные внутренние особенности и условия :

- Формируют консервативное поведение, негативные реакции организации в ответ на вызовы внешней среды; демонстрируют неприспособленность подходов и позиций.
- Препятствуют (сверх определенной степени) эффективной

Возможности и угрозы

- **Возможности:** текущие и/или предстоящие благоприятные обстоятельства внешней среды, положительно отражающиеся на деятельности организации и способствующие ее рентабельному/эффективному развитию
- **Угрозы:** текущие и/или предстоящие неблагоприятные обстоятельства внешней среды – риски, сложности и различные препятствия, негативно сказывающиеся на деятельности организации, ее эффективности и результатах; они ставят под сомнение либо останавливают дальнейшее успешное развитие организации.

Факторы влияния среды

А. Факторы опосредованного воздействия (макро среда)

- Политические и законодательные
- Экономические
- Социо-культурные
- Технологические
- Информационные и связанные с цифровыми технологиями
- Факторы влияния среды и природные факторы
- Глобальные (международного масштаба)

- Какое ожидается положительное воздействие?

Факторы влияния среды

В. Факторы непосредственного воздействия (микро среда):

- **Заказчики/покупатели/потребители**
- **Конкуренты**
- **Клиенты (Публика)**
- **Поставщики ресурсов (материальных, кадровых, информационных)**
- **Финансирующие организации и источники финансирования**
- **Долевые собственники и участники в прибылях**
- **Государственные органы**