

P.A. Andreyev

COMPETITIVE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS OF CULTURE

Petr Andreyev – lecturer, the Department of Management of Economic and Social Processes, St. Petersburg State Institute of Cinema and Television, St. Petersburg; **e-mail:** andreevpeter@yandex.ru.

We consider scientific problems of ensuring the competitiveness of organizations of culture, strengthening their competitive potential and enhancing their competitive advantages by developing and implementing competitive strategies in current activities and long-term development.

Keywords: *competitive strategies; strategies of cost minimization, differentiation, focusing, innovation changes; organizations of culture; economic performance; competitiveness of services.*

П.А. Андреев

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Пётр Андреевич Андреев – преподаватель кафедры управления экономическими и социальными процессами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения», г. Санкт-Петербург; **e-mail:** andreevpeter@yandex.ru.

Исследуются научные проблемы обеспечения конкурентоспособности организаций культуры, укрепления их конкурентного потенциала и повышения конкурентных преимуществ посредством разработки и реализации конкурентных стратегий в текущей деятельности и долгосрочном периоде развития.

Ключевые слова: *конкурентные стратегии; стратегии минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инновационных изменений; организации культуры; экономические результаты; конкурентоспособность услуг.*

Деловая стратегия развития организации культуры, решающая задачи реализации возможностей победить в конкурентной борьбе, расширения контингента потребителей услуг и сопутствующих им товаров, нейтрализации и противодействия негативным факторам внешней среды, включая меры конкурентной борьбы профессиональных участников рынка, отличается от конкурентной стратегии более широким диапазоном мер в достижении конкурентных преимуществ.

Функциональное назначение конкурентной стратегии состоит в осуществлении таких организационно-экономических, инновационных, маркетинговых и иных действий, которые обеспечивают конкурентоспособность и рост конкурентного потенциала организации культуры, определяющего ее способность эффективно осуществлять свою деятельность на рынке соответствующих услуг.

В целом конкурентная стратегия организации выступает оперативным и действенным инструментом в конкуренции с профессиональными участниками рынка (противниками, соперниками, конкурентами) [1]. Вместе с тем

особенности долевого участия конкурентной стратегии в реализации деловой стратегии состоят в способах решения краткосрочных (текущих) задач руководителей организации культуры по удовлетворению потребителей услуг культуры; приведению предлагаемых услуг в соответствие с изменяющимися предпочтениями культуры; технологии ведения конкурентной борьбы на цивилизованной основе.

Конкурентная стратегия, по нашему мнению, должна быть направлена на расширение состава услуг и рост численности потребителей, что достигается через повышение качественных параметров предоставляемых клиентам услуг культуры, которые вызывают у них желание многократного потребления данной услуги. При этом конкурентная стратегия организации культуры должна быть ориентирована на стабильность качества повторно оказываемой услуги, что повышает не только репутацию организации культуры, но и конкурентоспособность, основанную на росте доверия потребителей услуг культуры к художественно-творческим параметрам спектаклей и

репертуара театра, выставкам музея, музыкальных концертов, кинозрелищных услуг, библиотечных чтений и книговыставок.

Адаптация организации культуры к инновационным и экономическим изменениям состояния внешней среды и приведение в соответствие происходящих в этой связи изменений экономических результатов с объёмами располагаемых ресурсов, эффективностью их использования в условиях конкуренции на рынке услуг культуры делает необходимым для менеджмента решение задачи формирования состава конкурентных стратегий, ориентации каждой из них на поддержание соответствующего направления (инновационного, экономического, социального, финансово-инвестиционного).

Поэтому в деятельности отдельных организаций культуры конкурентные стратегии в их общем составе могут быть несколько изменёнными в своей основной направленности действия с тем, чтобы обеспечить достижение поставленной цели в рамках технологии стратегического управления.

Вместе с этим, состав конкурентных стратегий может иметь тенденцию к его изменению посредством введения в него новых стратегий в связи с неустойчивой конъюнктурой рынка, расширением состава конкурентных преимуществ, их усиления при повышении уровня конкуренции.

Однако возможное разнообразие применения менеджментом конкурентных стратегий, их модифицированных вариантов не исключает их объединение в обобщённые классификации [4] с тем, чтобы конкурентные преимущества организации были закреплены и усилены на рынке, а успешное позиционирование приобрело бы постоянный и устойчивый характер.

Основными классификационными признаками, объединяющими конкурентные стратегии экономической и организационной направленности в организациях культуры, могут выступать следующие:

- минимизация издержек оказываемых услуг культуры;
- дифференциация услуг одного функционального назначения, направленная на обслуживание контингентов потребителей с различными предпочтениями и вкусами;
- фокусирование деятельности организации на обслуживание контингента потребителей с нестандартными потребностями;
- изменение уровня инновационности организации, выступающее конкурентным преимуществом в процессе разработки и оказания новых видов услуг, сопутствующих им товаров, создания и внедрения технологических, продуктовых, маркетинговых и организационных новшеств.

Так, в соответствии с *классификацион-*

ным признаком минимизации издержек, конкурентные стратегии этой направленности должны обеспечивать организации культуры конкурентное преимущество перед другими конкурентами на рынке услуг культуры посредством наполнения видов и вариантов стратегий данной направленности такими комплексными мерами и действиями, которые реально снижают затраты на оказание услуг.

В качестве таких мер, прежде всего, выступает действенный контроль над производимыми затратами при осуществлении технологических и организационных процессов оказания услуг. Меры и действия организации культуры по снижению затрат на оказание индивидуальных и комплексных услуг в рамках конкурентной стратегии экономической направленности должны предусматривать повышение ответственности менеджмента за превышение затрат как на отдельных операциях процесса оказания услуг культуры, так и по всему организационно-экономическому циклу осуществления комплексных услуг.

Наряду с этим, успешная реализация конкурентной стратегии учреждения культуры в существенной степени поставлена в зависимость от сложившейся располагаемой рыночной доли услуг культуры. Наличию наибольшей рыночной доли услуг культуры организации, как правило, соответствует и высокий среднерыночный уровень эффективности используемых ресурсов. Такое положение организации на рынке услуг культуры позволяет ей в своей конкурентной стратегии расширять контингент потребителей её услуг, исходя из их предпочтений потреблять услуги культуры с более низкими ценами, чем у других конкурентов организации на рынке услуг культуры.

В процессе реализации организацией культуры *конкурентной стратегии минимизации затрат* на полный цикл процесса оказания услуг возможны отклонения экономических результатов при изменении вкусов и предпочтений широкого и при этом различного по социальным слоям и группам граждан контингента потребителей услуг культуры. Изменение в экономической результативности организации культуры, ориентированной на использование конкурентной стратегии минимизации затрат, должно сопровождаться осуществлением комплексных мер по повышению качества предоставляемых услуг потребителям, уровня художественной, духовно-гуманитарной привлекательности услуг культуры. При этом не исключается возможность смены репертуара постановок, спектаклей, жанровой направленности кинофильмов в целях сохранения контингента потребителей и темпов экономического роста.

В то же время конкурентная стратегия

минимизации издержек в процессах оказания услуг потребителям своей ориентацией на массового потребителя различных социальных слоев и групп входит в противоречие со стратегией дифференциации услуг культуры, требующей разнообразия модифицированного продукта организации культуры, так как сочетание в деятельности организаций культуры конкурентных стратегий минимизации издержек и дифференциации услуг снижает долю минимальных издержек в общем объеме оказываемых услуг.

Возможность применения организациями культуры конкурентной стратегии дифференциации предоставляемых потребителям услуг зависит от отраслевой принадлежности их в сфере культуры, в зависимости от которой организации имеют ограничения в дифференцировании услуг одного функционального назначения. Если же возможностями использования конкурентной стратегии дифференциации учреждения культуры располагают, например, художественный театр с различным жанровым репертуаром, клубные учреждения, парки культуры и отдыха, то существенно возрастает состав и численность контингента потребителей услуг культуры, тем самым увеличивая экономические результаты и повышая конкурентоспособность организаций.

Использование конкурентной стратегии дифференциации возможно в процессе оказания услуг тем учреждением (организацией) культуры, которое с экономической и социально-психологической стороны реально учитывает субъективные представления различных групп потребителей к оценке соотношения степени важности предоставляемой им услуги культуры и её ценой.

Важность оказываемой потребителю услуги культуры определяется различными группами потребителей такими параметрами, как престижность, художественно-эстетический уровень, рекламная интрига об услуге (спектакле, кинофильме). При этом, приобретая предоставляемую услугу культуры, потребитель оценивает её, исходя из желаемых для него социокультурных характеристик услуги и уровня рыночной цены за оказываемую услугу.

Влияние конкурентной стратегии дифференциации услуг культуры на конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации заключаются в том, что дифференцированность услуг связана с ростом их модификации, изменением художественно-эстетических способов их предоставления (подачи) потребителю. В этом случае деятельность каждой организации культуры неизбежно ориентирована на рост стоимостных объемов оказания услуг и как следствие – возрастание себестоимости общего объема оказанных ус-

луг потребителю [3].

Следует отметить экономическую целесообразность применения конкурентной стратегии дифференциации услуг для тех организаций культуры, которые находятся в разветвленной отраслевой структуре сферы культуры, с доминированием неценовой конкуренции.

Конкурентная стратегия фокусирования организации культуры на достижение низких затрат процесса оказания услуг потребителям и на этой основе роста экономических результатов и эффективности деятельности может быть успешно применена при вынужденной необходимости обслуживать узкий контингент потребителей услуг, потребности которых отличаются нестандартными предпочтениями и вкусами.

Следует отметить также и то, что конкурентная стратегия фокусирования, ориентированная на рост конкурентных преимуществ, в основном рассчитана на контингент потребителей, чьи потребности в предоставляемых на рынке услуг культуры существенно отличаются от наиболее распространенных услуг организаций культуры более высоким качеством.

Субъекту управления организацией культуры в рамках конкурентной стратегии фокусирования также необходимо учитывать или определять состав и численность контингента потребителей, вкусы и предпочтения которых на рынке услуг культуры не удовлетворены. Привлечение контингента к процессу предоставления необходимых для них услуг культуры в процессе реализации конкурентной стратегии фокусирования должно обеспечиваться как посредством рекламной кампании, так и качеством услуг, предпочитаемых к потреблению данным контингентом потребителей, а также духовно-нравственной, эстетической привлекательностью услуг организации культуры, комплексом сопутствующих услуг и товаров, высоким уровнем организации процесса предоставления услуг, устойчивой репутацией организации на рынке услуг, участием в конкурентной борьбе на цивилизованном уровне взаимоотношений с соперниками.

Достоинства и недостатки конкурентной стратегии фокусирования своей деятельности на предоставлении услуг культуры потребителям с нестандартными потребностями должны учитываться менеджментом при возникающих колебаниях конъюнктуры рынка услуг культуры, для принятия оперативных решений об учёте экономических интересов потребителей, возникающих в этих случаях [2].

Так, например, при существенном снижении цен на наиболее распространённые услуги культуры, достоинствами используе-

мой организацией конкурентной стратегии фокусирования является в большей степени индивидуализация предоставления услуг культуры ограниченному, но устойчивому к существующим изменениям рыночной конъюнктуры контингенту потребителей, ориентированных на целевой сегмент рынка услуг культуры, в котором затраты на оказание услуг снижаются за счёт рекламы, ограниченных мероприятий по маркетинговому обеспечению потребления услуг индивидуализированным контингентом.

Экономическому успеху организаций культуры в процессе реализации конкурентной стратегии фокусирования в значительной степени содействует высококвалифицированный труд творческих работников, а также опыт и навыки персонала, обладающего высокой организационной культурой и владеющего современными технологиями предоставления соответствующих услуг.

В основе конкурентной стратегии инновационных изменений лежит экономически обоснованная ориентация субъекта управления на обновление деятельности посредством создания или приобретения, внедрения прорывных (радикальных), а также усовершенствованных технологических, процессных, продуктовых, маркетинговых и организационных

новшеств, предоставляющих возможность за счёт повышения качества и объёма оказания услуг потребителям увеличивать экономические и социальные результаты, существенно повышать уровень эффективности своей деятельности в условиях роста конкуренции на развивающемся рынке услуг культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Воронцова М.Г.* Современные технологии стратегического менеджмента в сфере культуры // Актуальные проблемы менеджмента: формирование эффективных систем и процессов стратегического управления: сб. научных трудов Международной конференции. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013.

2. *Иванова И.В., Кроливецкий Э.Н.* Стратегический анализ внешней и внутренней сред субъектов хозяйствования // Вестник Чувашского университета. 2011. № 4. С. 415–418.

3. *Сажнева Л.П.* Стратегия экономического роста отраслевых составляющих сферы услуг: монография. СПб.: Студия «НП-Принт», 2012.

4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.