

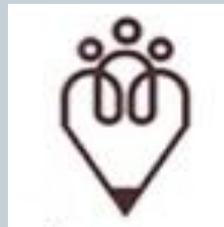
# Методы стратегического планирования деятельности учреждения культуры



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Краснодарский государственный институт культуры»



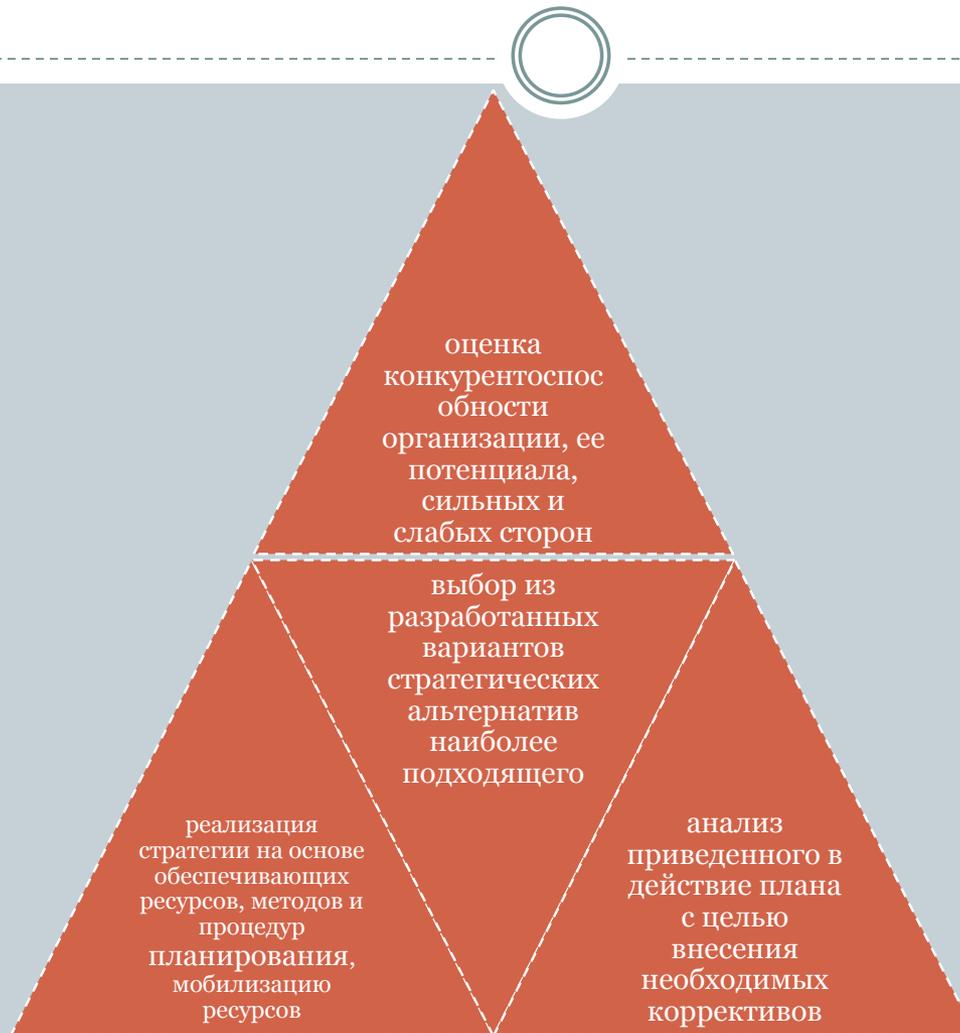
Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры

## Вопросы, рассматриваемые в ходе лекции



- **SNW-анализ.**
- **PEST – анализ.**
- **Метод составления профиля среды, управленческое обследование учреждения культуры.**

# Этапы стратегического планирования предполагают:



**Требования к стратегическим планам определяются спецификой организации, тем не менее обязательными для них являются:**



<b>соответствие плана миссии организации;</b>	<b>соответствие плана имеющимся ресурсам и стилю управления;</b>	<b>совместимость планов структурных подразделений организации;</b>
объективная оценка складывающейся ситуации;	развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;	наличие большого фактического материала.

# Особенности планирования стратегии организаций социально-культурной сферы



## Внешние факторы:

- размах деятельности и степень диверсификации услуг и продуктов;
- общий характер развития ресурсов, их приобретения и замены;
- структура и направленность деятельности за последний период;
- возможности организации, ограничения и внешние угрозы.

## Внутренние факторы:

- цели организации;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений;
- отношение к финансовому риску как со стороны менеджмента, так и учредителей в соответствии с реальной практикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области научных исследований;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, услуги, финансы, научные исследования и разработки и т. п.).

# Для уяснения текущего положения можно использовать метод SWOT-анализа



- Термин «SWOT-анализ» содержит в своем составе аббревиатуру из первых букв английских слов, отражающих существо и направленность этого метода:
- S (strength) — какие сильные стороны имеются сейчас и как их можно усилить;
- W (weakness) — каковы сейчас слабые стороны организации, которые необходимо устранить для успешной работы в будущем;
- O (opportunity) — какие возможности есть сейчас и могут открыться в будущем;
- T (throat) — какие ограничения, узкие места и проблемы, с которыми необходимо бороться, есть сейчас и могут появиться в будущем, нарушая планы.

## Предлагаемые О. Виханским и А. Наумовым девять этапов анализа портфеля услуг и продуктов учреждений социально-культурной сферы:

Шаг 1.	Выбор уровней организации для проведения анализа портфеля продукции, установление иерархии уровней анализа — от анализа отдельной услуги до их совокупности.
Шаг 2.	Фиксация единиц анализа, называемых «стратегическими единицами бизнеса». Они могут охватывать одну услугу или несколько услуг, удовлетворяющих схожие потребности.
Шаг 3.	Определение параметров матриц анализа портфеля услуг с целью сбора необходимой информации, выбор переменных, по которым будет производиться анализ портфеля. Например, при определении привлекательности услуги в качестве такой переменной может служить размер рынка.
Шаг 4.	Для измерения силы организации (оказываемых услуг) могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве услуги, а также издержки, прибыльность по отношению к лидеру.
Шаг 5.	Сбор и анализ данных, проводимые по различным направлениям.
Шаг 6.	Построение матрицы портфеля услуг и продуктов и ее анализ с целью получения представления о его текущем состоянии, на основе которого руководством может быть составлен прогноз будущего состояния организации и, соответственно, ожидаемого портфеля услуг и продуктов.
Шаг 7.	Исследование динамики изменения матрицы с целью уяснить, приведет ли переход портфеля услуг и продуктов в новое состояние к достижению организацией стоящих перед ней целей.
Шаг 8.	В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может принять решение о необходимости формирования нового портфеля услуг и продуктов.
Шаг 9.	Определение желаемого портфеля услуг и продуктов в соответствии с тем из вариантов, который может оптимально способствовать достижению целей.

Согласно О. Виханскому и А. Наумову, основными ключевыми факторами, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, являются:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны организации;
- цели организации;
- интересы и взаимоотношения учредителя и владельца организации;
- финансовые ресурсы организации;
- квалификация сотрудников;
- обязательства организации;
- степень зависимости от внешней среды;
- временной фактор.

# Если стратегия соответствует целям, то дальнейшая ее оценка осуществляется по следующим направлениям:



соответствию стратегии состоянию и требованиям окружения (требования основных субъектов окружения, уют факторов динамики рынка и динамики развития жизненного цикла услуги, возможности появления новых конкурентных преимуществ);



соответствию стратегии потенциалу организации (увязанности ее с другими стратегиями, возможностями персонала, структурой организации, программой реализации во времени);



приемлемости риска, заложенного в стратегии (оценка оправданности риска: с точки зрения реалистичности предпосылок; негативных последствий в случае провала стратегии; потерь от провала стратегии возможностью положительного результата).

# Программно-целевое планирование



- знание требований к конечной цели организации;
- анализ факторов, влияющих на социально-культурную деятельность и ее результаты;
- определение задач, которые необходимо решить для реализации функций;
- сосредоточение нужных методов воздействия на соответствующие ресурсы: материальные, финансовые, трудовые, информационные и т. п.;
- выбор целесообразной стратегии и тактики достижения целей;
- определение последовательности действий (модель управления программой).

Целями первого ранга  
(в программе их может быть пять и более)  
являются:

- формирование новой структуры потребностей;
- активное участие населения в потреблении культуры;
- активное использование информации;
- развитие творческих способностей личности и самореализация;
- рациональный отдых и досуг, рекреация;
- общение и т. п.

# Процесс разработки целевых программ подразделяется на несколько этапов:



# Образец структуры проекта целевой программы (для учреждения культуры клубного типа):

<b>Обложка программы</b>	<b>содержит сведения о принадлежности организации, наименование, название программы, город (район) и год издания</b>
Титульный лист	Здесь более детально отражаются сведения о программе как документе, в том числе согласования, утверждения, данные о руководителе программы.
Содержание программы	Представлены все элементы, включенные в программу, с указанием страниц.
Паспорт программы.	Отражает сведения о целях, принципах, направлениях программы, разработчиках.
Анализ социально-культурной ситуации.	Обосновывает актуальность и детализирует проблемы, которые решаются в программе, указывает исходные позиции и факторы, влияющие на ее разработку и реализацию.
Цели программы	должны быть четко сформулированы, конкретны и проверяемы. Рекомендуется включать одну-две, но не более шести целей. Здесь же может быть приведена концепция программы.

# Образец структуры проекта целевой программы (для учреждения культуры клубного типа):

**Участники программы.**

**Представлены детальные сведения о руководителях, исполнителях и соисполнителях программы.**

Основные направления, услуги и продукты.

Ресурсы.

Данный раздел аккумулирует данные обо всех необходимых ресурсах для реализации программы (финансах, кадрах, информации, материально-технической базе). В нем собираются сведения, которые в известной мере отражаются во всех других разделах программы.

Механизм управления программой.

Предусмотрены организационные, координационные, стимулирующие и контролирующие меры по достижению целей программы.

Эффективность или ожидаемые результаты.

Даны показатели реализации программы.

Приложения.

Сюда можно включать расчеты ресурсов, детализированные элементы программы, а также заявки на участие в программах областного, федерального и международного уровней.

## *Вопросы и задания для самостоятельной работы:*



- Принципы эффективного планирования.
- Сравнительный анализ основных методов стратегического планирования.
- Виды планов учреждения культуры.
- Показатели планирования деятельности учреждения культуры.

## *Практическое занятие*



- Оцените деятельность учреждения культуры методом PEST – анализа (правовой, экономический, социальный аспекты)



Центр непрерывного образования и повышения  
квалификации творческих и управленческих кадров в  
сфере культуры

**ЖЕЛАЕМ УСПЕХОВ!**

**КГИК**

Центр непрерывного образования и  
повышения квалификации творческих и  
управленческих кадров в сфере  
культуры

<https://kgik1966.ru>

email: ipk39@yandex.ru

**8 (861) 268-18-75**