

6. Кузьмина, О. Г. Управление образом бренда в интернет-пространстве: цели задачи, стратегии и тактики / О. Г. Кузьмина // Вестн. Челяб. гос. ун-та. – 2016. – № 7 (389). – С. 89–96.

7. Николаева, Г. Н. Технология создания и управления брендом организации / Г. Н. Николаева. – М. : МАДИ, 2019. – 75 с.

8. Семёнова, С. В. Корпоративный бренд и корпоративная культура: перспективы интеграции / С. В. Семёнова, Н. С. Иващенко // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития. – 2017. – № 1. – С. 212–215.

9. Соловьёва, Ю. А. Корпоративный бренд как метод повышения конкурентоспособности негосударственной системы здравоохранения / Ю. А. Соловьёва, М. С. Новиков // Менеджер здравоохранения. – 2018. – № 4. – С. 47–57.

УДК 005.1:008

***А. И. Степанцов,***

*кандидат культурологии, доцент, профессор кафедры культурологии и психолого-педагогических дисциплин Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», Республика Беларусь*

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** Процесс управления рисками является составной существенной частью системного менеджмента, позволяет оценивать риски и возможности деятельности организации культуры, выбирать и применять варианты реагирования на возникающие условия.

**Ключевые слова:** управление рисками, системный менеджмент, организация культуры, культурный продукт.

***A. I. Stepantsov,***

*Candidate of Culturology, Associate Professor, Professor of the Department of Culturology and Psychological and Pedagogical Disciplines of the Institute for Advanced Studies and Retraining of Personnel of the State University of Culture and Arts, Republic of Belarus*

## RISK MANAGEMENT IN THE SPHERE OF CULTURE AS AN INTEGRAL ELEMENT OF SYSTEM MANAGEMENT

**Abstract.** The risk management process is an integral essential part of system management, allows you to assess the risks and opportunities of the organization of culture, to choose and apply options to respond to emerging conditions.

**Keywords:** risk management, system management, cultural organization, cultural product.

Любая организация в сфере культуры существует в условиях некоторой неопределенности – недостаточности сведений, сопряженных с риском планирования [3], так как являет собой открытую систему и направляет свою деятельность вовне, предлагая обществу культурную продукцию. Применяя в управлении системный менеджмент, руководитель в состоянии увидеть целостную картину всех элементов организации, ее стратегические плюсы и минусы.

В общем менеджменте работа организации-системы представляет собой цикл производственных событий, в основе которых – постоянное взаимодействие трех процессов: это «вход – преобразование – выход» [2]. В менеджменте культуры вначале (общий подход в управлении) рассматриваются параметры «выхода», которые содержат характеристику выпускаемого культурного продукта (спектакль, концертная программа, выставка и т. д.), его адрес, возможные затраты и сроки выпуска. Параметры «входа» едины для организации любой сферы деятельности, они включают имеющиеся материально-технические, финансовые, людские, энергетические, информационные ресурсы, особенности технологий и организационной структуры, возможности и угрозы внешней среды. В параметрах «преобразования» определяется алгоритм процесса производства, способы совершенствования технологий, использования новых ресурсов и нововведений для выпуска продукта. В сфере культуры – это организация художественно-творческого процесса, имеющего своей целью создание культурного продукта. Планирование данного процесса имеет специфические художественно-постановочные формы. Отметим также, что технологически профессиональная деятельность

представляет собой порядок, последовательность действий, направленных на создание задуманного культурного продукта (результата) с использованием особых образно-символических средств и творческого воображения в соответствующих видах искусств. Каждый из видов искусства характеризуется собственной системой деятельностных (практико-ориентированных) технологий. Изучение и совершенствование технологий видов искусства необходимо как для трансляции всего позитивного, наработанного, так и для создания инноваций в творческих конструкциях (формах), откликающихся на запросы времени.

Данные циклы производственной деятельности выводят исследователя на понятие рисков, влекущих последствия, связанные с экономическими показателями и профессиональной репутацией, социальными результатами.

Эффективно работать в условиях неопределенности помогает Международный стандарт ISO 31000:2018. «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания», который помогает любой организации, независимо от ее размеров, вида деятельности, отрасли, выявлять возможности и угрозы, распределять и использовать ресурсы. В данных указаниях утверждается, что риск-менеджмент должен быть неотъемлемой частью процессов управления и принятия решений, интегрирован в структуру и деятельность организации. Он может использоваться на стратегическом, операционном, программном или проектном уровне и иметь множество вариантов применения с учетом необходимости достижения целей организации, а также внешнего и внутреннего контекста.

Процесс управления рисками состоит из разделов, последовательно включающих получение информации, определение области применения и критерии, оценку риска и воздействие на него, организацию мониторинга и отчетность (рис. 1).



Рис. 1. Процесс управления рисками

В руководящих указаниях интересным и содержательным является описание воздействия на риск – итеративный, многократно повторяющийся процесс, включающий определение и выбор вариантов, планирование и выполнение действий, оценку их эффективности, принятие решения о приемлемости остаточного риска. На протяжении всего процесса риск-менеджмента учитывается динамичный и переменчивый характер поведения и культуры человека на каждом этапе.

Важным представляется следование принципам риск-менеджмента – его основы, позволяющей организации «управлять влиянием неопределенности на ее цели» [4].

В менеджменте культуры данные принципы могут найти применение в уже имеющейся практике разработки бизнес-планов (рис. 2). Чем крупнее организация культуры, масштабнее разрабатываемый творческий проект, тем больше следует использовать принципы и руководящие указания международного стандарта в составляемом бизнес-плане (в разделе «Описание рисков»).

Итак, неопределенность является постоянным императивом для деятельности любой организации. Поэтому использование определенных подходов риск-менеджмента для системного постоянного анализа рисков при принятии управленческих решений позволит организации действовать более эффективно. Один из ведущих российских разработчиков риск-менеджмента Алексей Сидоренко подметил: «Риски не происходят сами по себе, риски взаимосвязаны, они коррелируют с драйверами доходов и затрат и одновременно влияют на них. Смотреть на один риск в определенный момент времени, любой один риск, это просто глупо ... проблема в том, что руководители недостаточно думают о любом риске или делают это бессистемно» [1].

Разумеется, система рисков для сельского клуба не имеет таких масштабов, как для городского Дворца культуры, однако подстерегающие опасности также необходимо просчитывать и адаптироваться к внешнему и внутреннему контексту. Неопределенность, как и будущие возможности, – обычные условия человеческого существования. Это подтверждается реалиями, характерными для XXI века: здесь и финансовые обвалы, и кибер-риски, и климатические катаклизмы.



Рис. 2. Принципы риск-менеджмента

Пандемия Covid-19 затронула все страны и каждого человека. Сфера культуры понесла значительные организационно-творческие и финансовые потери – всюду отменялись массовые мероприятия, гастролы, закрывались театры, концертные залы, культурные центры, клубы. Возникла новая реальность, основанная на необходимости соблюдения безопасности при непосредственном общении людей, групповых, коллективных коммуникациях. Стали широко использоваться онлайн-технологии в области культуры: с их помощью артисты репетировали, находясь каждый у своего компьютера, трансляция спектаклей шла из зала без зрителей, музеи проводили виртуальные лекции и экскурсии. Клубные учреждения расши-

рили свое присутствие в социальных сетях, проводя онлайн-конкурсы и даже фестивали.

Пандемийные события, принесшие глобальные риски, привели к сокращению живого общения с получателем культурных услуг, но они же и подтолкнули учреждения культуры к активной цифровизации своей деятельности. Онлайн-присутствие данных учреждений позволило зрителям удовлетворить культурные потребности и выйти из социальной изоляции, дало организаторам и участникам новые возможности для развития профессиональной коммуникации в сфере культуры.

---

1. Вступление в управление рисками от Алексея Сидоренко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [/https://risk-academy.ru](https://risk-academy.ru). – Дата доступа: 19.09.2021.

2. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в социально-культурной сфере : учебник и практикум для СПО / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2016. – 370 с.

3. *Райзберг, Б. А.* Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 512 с.

4. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания : Международный стандарт ISO 31000:2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://certgroup.org/standarty-iso/iso-31000/>. – Дата доступа: 19.09.2021.