



# Полифункциональность управленческой деятельности как квинтэссенция развития индустрии досуга

УДК 351.85 : 379.8

<http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-4108-88-95>

**Н. В. Шарковская**

Московский государственный институт культуры, Химки, Московская область, Российская Федерация

e-mail: 7948493@mail.ru

*Аннотация:* В статье рассматривается сущность феномена полифункциональности применительно к организации управленческой деятельности менеджера. В контексте вызовов современного социума охарактеризованы имманентные признаки индустрии досуга: цифровая трансформация, эдьютеймент, кастомизация, иммерсивность, сетевая интеграция инновационных форматов маркетинговых коммуникаций, определяющие спектр модернизации ресурсного потенциала ее секторов. Раскрываются содержательные основы управленческой деятельности, формы реализации ее функций, создающие основу для реализации социальных ролей менеджера как лидера. Подчеркивается значимость учета требований, актуализирующих полифункциональную значимость управленческой деятельности в развитии индустрии досуга, к которым автором отнесены адаптивность и коррелятивность. Уделяется внимание конкретизации принципов системы социального управления, обеспечивающих возможность стабилизации полифункциональной управленческой деятельности в индустрии досуга.

*Ключевые слова:* менеджер, индустрия досуга, социальные роли менеджера, полифункциональность управленческой деятельности, принципы социального управления, культурные услуги.

*Для цитирования:* Шарковская Н.В. Полифункциональность управленческой деятельности как квинтэссенция развития индустрии досуга // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2022. №4 (108). С. 88-95. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-4108-88-95>

## MULTIFUNCTIONAL MANAGEMENT ACTIVITIES AS THE QUINTESSENCE OF THE DEVELOPMENT OF THE LEISURE INDUSTRY

**Natalia V. Sharkovskaya**

Moscow State Institute of Culture, Khimki, Moscow region, Russian Federation

e-mail: 7948493@mail.ru

*Abstract:* The article examines the essence of the phenomenon of polyfunctionality in relation to the organization of managerial activity of a manager. In the context of the challenges of modern society, the immanent features of the leisure industry are characterized: digital transformation, edutainment, customization,

ШАРКОВСКАЯ НАТАЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА – доктор педагогических наук, профессор, Московский государственный институт культуры

SHARKOVSKAYA NATALIA VLADIMIROVNA – Doctor in Pedagogy, Professor, Moscow State Institute of Culture

© Шарковская Н.В., 2022



immersiveness, network integration of innovative marketing communication formats that determine the spectrum of modernization of the resource potential of its sectors. The article reveals the substantive foundations of managerial activity, the forms of implementation of its functions that create the basis for the implementation of the social roles of the manager as a leader. The importance of taking into account the requirements that actualize the multifunctional significance of management activities in the development of the leisure industry is emphasized, to which the author refers adaptability and correlativity. Attention is paid to the specification of the principles of the social management system, which provide the possibility of stabilizing multifunctional management activities in the leisure industry.

**Keywords:** manager, leisure industry, social roles of the manager, multifunctional management activity, principles of social management, cultural services.

**For citation:** Sharkovskaya N. V. Multifunctional management activities as the quintessence of the development of the leisure industry. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*. 2022, no. 4 (108), pp. 88-95. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2022-4108-88-95>

В современных реалиях формируется концепция нового качества экономического роста общества и, в частности, отраслевой системы экономики культуры, поэтому обращение к исследованию сущностных основ развития индустрии досуга становится актуальным. Известно, что индустрия досуга – это динамично обновляющийся сектор экономики культурных услуг, включающий организацию разумных развлечений, активного отдыха, а также предоставляющий возможность получения дополнительного художественного образования, осуществления профессиональной / любительской деятельности в институциях культуры [10, с. 127].

К имманентным признакам индустрии досуга, определяющим общие и специфические особенности ее развития в контексте вызовов современного общества, нами отнесены следующие:

- *цифровая трансформация* – процесс продвижения структурными подразделениями индустрии досуга цифровых технологий, сопровождаемый оптимизацией системы управления;
- *эдьютейнмент* в виде праздничных, экранных, интеллектуально-познавательных развлечений посетителей на основе применения игровых, информационно-просветительских и прочих технологий;

- *кастомизация* – индивидуализация процесса изготовления культурных продуктов с учетом заказов конкретных потребителей на основе внесения дизайнерских изменений;
- *брендинг и продвижение новой культурной продукции* в локальных креативных кластерах – самоорганизующихся системах социально-культурного пространства индустрии досуга;
- *сетевая интеграция инновационных форматов маркетинговых коммуникаций* в едином коммуникационном пространстве индустрии досуга с целью стимулирования оптимальных факторов привлечения посетителей;
- *иммерсивность* – погружение в моделируемую виртуальную (техногенную) реальность, интерактивную конструкцию включения посетителей в процесс ее освоения, аргументированный чувством непосредственного полного / частичного присутствия;
- *конструктивное взаимодействие* государственного и частного секторов индустрии досуга в сфере производства и предоставления культурных благ для удовлетворения многообразных жизненных потребностей посетителей.



Фактически указанные направления определяют спектр модернизации системы воспроизводства кадровых, информационно-методических, финансовых и материально-технических ресурсов индустрии досуга с акцентуацией на управлении созданием и продвижением основных и сервисных услуг. Именно управлению принадлежит ключевая роль в деятельности менеджера, способного регулировать технологические процессы организации продуктивного досуга посетителей, принимать разнотипные конструктивные решения, связанные с наличием нестандартных общепрофессиональных ситуаций.

Социальная по своему предназначению и полифункциональная по содержанию управленческая деятельность менеджера ориентирована на координацию системы межличностных и межкультурных отношений, мотивацию ответственного профессионального поведения персонала, занятого в индустрии досуга. Несмотря на то, что в ходе управленческой деятельности не создается общий формат реестра культурных товаров и услуг, она конструирует основания для осуществления активной досуговой деятельности посетителей, являясь одним из условий результативности поставленных менеджером общих и частных задач. Тем самым организованный досуг становится ценностью управления, а процесс достижения его эффективности детерминирует вектор развития самой индустрии досуга.

Изучение управленческой деятельности как социокультурного феномена и специфики его трансформации в современной индустрии досуга показывает, что базовыми объектами управления выступают сегменты индустрии досуга: сегмент аттракционов и игровых зон, сегмент природной рекреации, сегмент клубной рекреации, сегмент экстремальных развлечений [13, с. 127–128]. А субъектами являются руководители разных уровней управления, персонал, посетители, социальные партнеры, информационно-педагогическое воздействие на которых обусловлено применением различных по типу человековедческих технологий [8; 11; 12].

Имея четко выраженную предметную направленность, управленческая деятельность определяется как совокупность последовательных профессиональных действий, в результате которых формулируются и достигаются приоритетные целевые установки повышения качества управления, проектируются модели взаимодействия в подсистемах «менеджер – персонал», «менеджер – социальные партнеры», «менеджер – посетители». А также распределяются должностные обязанности между менеджером и конкретными участниками данного вида деятельности [3; 9].

В соответствии с вышесказанным представляется значимым осмысление полифункциональной сущности управленческой деятельности как движущей силы развития индустрии досуга, ибо через совокупность конкретных функций проявляется прикладной аспект эффекта самого управления, его отдельных свойств. Несмотря на распространенность положения о необходимости учета полифункционального аспекта управленческой деятельности, единой системы функций данной деятельности не существует, потому что ее формирование сопряжено не только с наличием множественной взаимосвязанности функций, но и с амбивалентностью их профессионального отбора. Для нивелирования объективных сложностей в определении границ их предназначения в развитии современной индустрии досуга следует выделить и охарактеризовать наиболее распространенные функции, входящие в ядро системы управления: целеполагающую, прогнозную, административную, координационную, контрольно-диагностическую и рефлексивную [5, с. 32–34; 7].

Непосредственными формами реализации данных функций в ведущих сегментах индустрии досуга выступают:

- *социальный краудсорсинг* и его разновидности (конкурсные проекты / просветительские платформы, различные модели организационной поддержки социокультурных инноваций) – этапы создания и разработки дизайна



- культурных продуктов для пользователей при поддержке цифровых и информационных технологий;
- *импровизация и деловой риск* как инструменты собственного влияния менеджера на субъектов управления с целью разрешения противоречия между методическими приемами и выбранными им рациональными методами и средствами, прежде всего психолого-педагогическими и техническими, для осуществления конкретных управленческих действий;
- *фасилитация* – стиль партисипативного управления менеджера, сконцентрированный на содействии введению новых креативных практик, современных концепций управления изменениями в секторах индустрии досуга; использование эффективной коммуникации в организации официальных встреч, совещаний на регулярной основе; методическое обеспечение продвижения многоцелевых моделей тимбилдинга;
- *шеринг* – перспективное направление экономики культуры, ориентированное на конечного потребителя и заключающееся в передаче ему на правах временной аренды востребованной традиционной / инновационной культурной продукции, возможности ее реализации и послепродажного обслуживания;
- *компьютерно-опосредованная модель вербальной коммуникации* как целенаправленный процесс обмена информацией, в том числе, сообщениями в мессенджере, участием менеджера в диалоге и полилоге с субъектами индустрии досуга на основе применения мультимедийных, информационно-коммуникационных и цифровых технологий.

Названные формы осуществления функций управленческой деятельности создают основу для социальных ролей менеджера

в индустрии досуга: коуч-наставник, генератор креативных бизнес-идей, консультант бизнес-проектов, координатор коммуникативного взаимодействия, эксперт в области организации культурного досуга и др. Как утверждает Мередит Р. Белбин, роли в командах менеджеров предполагают прежде всего принятие функций лидера – единоличного или командного типа. Если единоличный лидер не ограничивает свою роль рамками, добивается от персонала следования заданным правилам, определяет цели, то командный лидер выбирает предпочтительную для себя роль (делегирует полномочия), ищет таланты, превращает коллег по работе в своих сторонников, формулирует миссию, т. е. предлагает свое видение целей [1, с. 162]. Проектирование, реализация условий для полноценной актуализации указанных ролей менеджера как лидера и, соответственно, выбора ролевых типов управления является побудительным мотивом его профессионального роста, прежде всего, в аспекте расширения диапазона доминирующих видов мыследеятельности, в том числе – когнитивной, прогностической, а также надситуативной активности, социальной и личной ответственности.

В свою очередь, при выявлении показателей взаимной согласованности функций управления важно принимать во внимание фактор достижения единства теоретических и эмпирических знаний менеджера в таких научных сферах, как производственный менеджмент, управление персоналом организации, проектный менеджмент, синхромаркетинг, командный менеджмент, стратегический маркетинг. Исходя из анализа комплексной системы интегральных показателей развития индустрии досуга [2, с. 230–235; 4, с. 63–67], выделяют следующие типы основных задач в управленческой деятельности менеджера:

а) *стратегические* (соблюдение баланса личностно-профессиональных интересов субъектов конкретного сегмента досуга; реализация рефлекслирующей линии поведения менеджера в моделировании служебных вза-

имоотношений, коррекции технологий разрешения и профилактики организационных конфликтов; структурирование деятельности отдельных сегментов индустрии досуга в соответствии с их бизнес-планами);

б) *тактические* (контроль качества продвижения и оказания многопрофильных досуговых услуг; реинжиниринг системы управления инновационными процессами в секторах индустрии досуга; применение соответствующих тактических приемов как в деятельности, нацеленной на совершенствование форм управления, так и в ситуациях интерпретации выбора форм стимулирования труда персонала);

в) *проблемно-развивающие* (динамическое расширение спектра материально-технических, сетевых информационных ресурсов успешного формирования и функционирования сферы социально-культурных, в том числе, зрелищных услуг; разработка критериев эффективности экономических, организационных условий сбалансированного развития ведущих секторов индустрии досуга; согласование экспертных оценок технологических приемов оптимизации системы управления в данной индустрии).

Способы поиска вариантов успешного разрешения этих задач коррелируют с применением конкретно-методологических подходов: личностно-ориентированного, компетентностного, средового и полисубъектного, позволяющих менеджеру выявлять не иллюзорные, а действительно существующие противоречивые ситуации; рефлексировать наиболее значимые вопросы, связанные с мониторингом регулирования управленческих решений (координационных, методических, административных), установлением их иерархического соотношения.

Будучи детерминированной разной степенью объема выполнения практико-ориентированных предназначений, а также – временным фактором решения оперативных проблем, возникающих в сегментах индустрии досуга, полифункциональность управленческой деятельности менеджера фиксируется

двумя органичными линиями руководства: вертикальной и горизонтальной.

Так, полифункциональность осуществляемых менеджером профессиональных действий, сопряженная с реализацией основ государственной культурной политики, проектированием новых направлений продуктивного досуга посетителей, применением социальных технологий управления персоналом, присуща вертикальной линии управления. Воплощая в своей деятельности достаточно широкий спектр инициатив (личных, общественных, профессиональных), менеджер осуществляет организационный процесс, в частности, координирует межличностное взаимодействие с персоналом, посетителями, планирует нормативные предметные действия с ориентацией на достижение оптимальных личностных / командных результатов и т. д.

Горизонтальная линия управления, представленная подсистемой «менеджер – посетители», сориентирована на конструктивное решение локальных неоднозначных вопросов зрителей, слушателей, читателей, связанных, как правило, с оказанием комплекса массовых / индивидуальных услуг: развлекательно-эстрадных, музыкальных, театральных, спортивных и т. д. Для достижения соответствия данных услуг профессиональным стандартам их качества, для проведения оперативного мониторинга производственных процессов, обусловленных перспективами предоставления новых культурных благ, менеджер, непосредственно контактируя с командой специалистов и социальными партнерами, использует весь арсенал доступных средств, методов управленческой деятельности: словесных, информационных, психологических, рекламных и пр.

Соотношение данных осей управления – это двуединый процесс, реализующийся через технологические платформы ресурсных баз организаций культуры, входящих в состав сегментов индустрии досуга и соответственно ориентированный на повышение их рейтинга посредством оптимизации ключевых характеристик предоставляемых услуг, стабилизации





количественных / качественных показателей эффективности стилей руководства менеджеров.

Аналитический обзор специальной литературы [3; 5; 8; 12] позволил нам выявить основные требования к управленческой деятельности менеджера, подтверждающие ее полифункциональную значимость в развитии индустрии досуга:

- *адаптивность*, то есть управленческая деятельность призвана обеспечивать адаптацию культурно-зрелищных услуг и продуктов к досуговым запросам и потребностям посетителей, их интенсивное продвижение в конкретных сегментах индустрии досуга; создавать возможности для конструирования многовариантных моделей сочетаемости функций, оценок эффективности их резервных потенциалов;
- *коррелятивность*, то есть управленческая деятельность призвана стимулировать возможность принятия менеджером конструктивных решений с учетом влияния ситуаций неопределенности на практику реализации ее ведущих функций; предопределять векторы трансформации общих и специфических закономерностей процесса формирования управленческой компетентности менеджера.

Для выполнения этих требований первостепенное значение имеют следующие факторы: а) наличие достаточного количества информационно-коммуникационных и цифровых каналов связи, гарантирующих успешное внедрение конкретных функций; б) социальная обусловленность профессиональных действий менеджера по снижению уровня нестабильности на стадии реализации функций; в) возможность реагирования на установленные отклонения от запланированных параметров действующей системы управления.

При этом, наряду с осуществлением данных требований, успешность управленческой деятельности определяется соответствием

ее ведущих функций общим принципам реализации системы социального управления, к которым отнесены следующие группы принципов:

а) *принципы кадровой политики в системе управления*: обязанность менеджера признавать и соблюдать права посетителей, уважать свободу и автономию выбора тех или иных видов досуговых занятий, их тематических особенностей; желательность совершенствования профессиональных и общекультурных компетенций в условиях изменений структуры маркетинговой сегментации индустрии досуга; доступность и индивидуальное адаптирование к электронным ресурсам средствами цифровых технологий; квалифицированное исполнение менеджером должностных обязанностей в рамках установленного рабочего времени;

б) *принципы научности*: взаимосвязь познания специфики ресурсов управления и социальной практики как основы профессиональной культуры менеджера; ориентированность управленческой деятельности на формирование единства толерантного самосознания и профессионального поведения менеджера; направленность взаимодействия менеджера с социальными партнерами на поиск рациональных способов и образцов проектирования трендовых секторов индустрии досуга; совершенствование системы методической работы по повышению квалификации персонала.

в) *принципы моделирования управленческих компетенций*: сопряженность функций менеджера и персонала в практике разработки аналитического функционала управленческих компетенций; интеграция специально ретранслируемых действий *soft skills* и *hard skills* в подсистемы управления качеством предоставляемых культурных услуг; информационная поддержка процесса апробации компетентностного инструментария управления персоналом в условиях цифровой трансформации; выявление и апробирование оптимальной структуры управленческих компетенций с учетом методов динамического тестирования и рефлексивного анализа.



Данные принципы гносеологически адекватны совокупности методологических подходов к управлению социальными системами в целом; не противоречат научным принципам теории и практики социального управления объектами индустрии досуга; соответствуют выявленным требованиям, обеспечивающим возможность стабилизации полифункциональной управленческой деятельности в индустрии досуга.

Таким образом, полифункциональность управленческой деятельности менеджера как квинтэссенция развития индустрии досуга рассматривается нами как новый объект научного анализа и общекультурной практики

в его целостности. Такой подход предполагает выявление отличительных особенностей имманентных признаков данной индустрии в социуме, обоснование значимости востребованных форм реализации функций управленческой деятельности в ведущих сегментах индустрии досуга. А также – определение степени эффективности решения стратегических, тактических и проблемно-развивающих задач управленческой деятельности, их коррекцию в соответствии с конкретными принципами социального управления, представленными в методологии исследования досуговой инфраструктуры.

### Список литературы

1. Белбин Меридит Р. Типы ролей в командах менеджеров [Пер. с англ.] Москва: Изд-во НРРО. 2003. 232 с.
2. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять / С. Чоудхари, М. Андерсон, К. А. Бартлетт и др. Под ред. С. Чоудхари. Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2002. 447 с.
3. Михеева Н.А., Галенская Л. Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: (социально-экономические механизмы и методы управления): Учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во «Михайлов», 2000. 169 с.
4. Секретова Л. В. Индустрия досуга: Учебное пособие. Омск: Изд-во Омского государственного университета, 2020. 98 с.
5. Сукало А. А. Функциональные диспозиции менеджера и объект менеджмента досуговых объединений // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2010. № 1 (5). С. 30–35.
6. Суминова Т. Н. Арт-менеджмент в контексте вызовов современности // Деятельность учреждений культуры в современных условиях: проблемы и пути решения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции 21–22 октября 2021г., Улан-Удэ: Изд-во: Восточно-Сибирский государственный институт культуры. 2021. С. 27– 36.
7. Чижиков В. В. Современное учреждение культуры: механизмы управления // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 5 (73). С. 149–154.
8. Чижиков В. М. Управление сферой культуры – технологии эффективного развития // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2013. № 5 (55). С. 70–76.
9. Шарковская Н. В. Аксиологическая направленность современной индустрии досуга // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2021. № 4 (102). С. 112–118.
10. Шарковская Н. В. Индустрия досуга как социально-культурный феномен // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2020. № 2 (94). С. 126–134.
11. Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях: Учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Лань. 2014. 416 с.
12. Шепель В. М. Менталитет руководителя: управленческое мышление. Москва: Народное образование, 2010. 351 с.



13. Ярошенко Н. Н. Индустрия развлечений в современном культурном пространстве России // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 3 (71). С. 122–132.

## References

1. Belbin Meredith R. Types of roles in management teams [Trans. from eng.] Moscow: Publishing house of NIRRO. 2003. 232 p. (In Russ.)
2. Management of the XXI century: Someday we will all manage like this / S. Choudhary, M. Anderson, K. A. Bartlett, etc.; Edited by S. Choudhary. Moscow: INFRA-M, 2002. 447 p. (In Russ.)
3. Mikheeva N.A., Galenskaya L.N. Management in the socio-cultural sphere: (socio-economic mechanisms and management methods): Textbook. St. Petersburg: Mikhailov Publishing House, 2000. 169 p. (In Russ.)
4. Secretova L. V. Leisure industry: A textbook / L. V. Secretova. Omsk: Publishing house: Omsk. state University, 2020. 98 p. (In Russ.)
5. Sukalo A. A. Functional dispositions of the manager and the object of management of leisure associations // Bulletin of the St. Petersburg State University of Culture and Arts. 2010. No. 1 (5). pp. 30–35. (In Russ.)
6. Suminova T. N. Art-management in the context of modern challenges. In the collection: The activities of cultural institutions in modern conditions: problems and solutions. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference on October 21–22, 2021, Ulan-Ude: Publishing House: East Siberian State Institute of Culture. 2021. pp. 27–36. (In Russ.)
7. Chizhikov V. V. Modern cultural institution: management mechanisms // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2016. No. 5 (73). pp. 149–154. (In Russ.)
8. Chizhikov V. M. Management of the sphere of culture – technologies of effective development // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2013. No. 5 (55). pp. 70–76. (In Russ.)
9. Sharkovskaya N. V. Axiological orientation of the modern leisure industry // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2021. No. 4 (102). pp. 112–118. (In Russ.)
10. Sharkovskaya N. V. Leisure industry as a socio-cultural phenomenon // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2020. No. 2 (94). pp. 126–134. (In Russ.)
11. Shekova E. L. Management of cultural institutions in modern conditions: A textbook / E. L. Shekova. - St. Petersburg: Lan Publishing House. 2014. 416 p. (In Russ.)
12. Shepel V. M. The mentality of the head: managerial thinking. / V. M. Shepel. Moscow: Public Education, 2010. 351 p. (In Russ.)
13. Yaroshenko N. N. Entertainment industry in the modern cultural space of Russia // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2016. No. 3 (71). pp. 122–132. (In Russ.)

\*

Поступила в редакцию 25.07.2022