

УДК 37.03

Кондратьева Л.Н.,
канд.культурологии, доцент, кафедра
социально-культурной деятельности,
ФСКДТ, ФГБОУ ВО «Краснодарский
государственный институт культуры»
г. Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33
otdelnauka@gmail.com

**Анализ опыта внедрения современных моделей управления
бюджетными учреждениями культуры**

Аннотация: на примерах описываются новые технологии стратегического менеджмента, предусматривающего новаторское использование имеющихся возможностей и взаимодействие с внутренней и внешней средой.

Ключевые слова: управление стратегический менеджмент, бюджетные учреждения культуры.

Kondratyeva L.N.,
Ph.d., Associate Professor,
Krasnodar state institute of culture
Krasnodar, 40 years of the Victory St., 33
otdelnauka@gmail.com

**Analysis of the introduction of modern models of governance of
budgetary institutions of culture**

Abstract: the examples described new technologies of strategic management, providing for the innovative use of existing possibilities and interaction with internal and external Wednesday.

Keywords: office of strategic management, budgetary institution culture.

Многие годы руководители учреждений культуры лишь поддерживали их функционирование. В обязанности руководителя входило осуществление делового процесса внутри коллектива, контроль дисциплины и выполнения

сотрудниками должностных обязанностей. Из бюджета, пусть немного, но стабильно выделялись на это средства.

В настоящее время бюджета с трудом хватает на основную деятельность организации. Теперь все чаще говорят об урезании и этой части бюджетных средств и реформировании бюджетной сферы. Именно поэтому в современных социально-экономических условиях назрела острая необходимость задуматься об изменении модели руководства учреждением культуры.

От того, насколько традиционные культурные институты будут готовы активно действовать в условиях современности, насколько смогут найти своего потребителя и определить свое место в обществе, будет зависеть их благополучие.

На наш взгляд, такая возможность есть. В учреждении культуры ее можно реализовать через осуществление проектной деятельности, расширение спектра оказываемых услуг, осуществление поиска дополнительных средств, а также привлечение спонсоров.

В современных условиях, особенно бюджетным учреждениям культуры, необходимо отойти от политики функционирования и перейти к политике стратегического развития. Очень часто руководители различных учреждений, работающих в социально-культурной сфере, отвечая на вопрос об их участии в проектной и конкурсной деятельности, отвечают отрицательно, ссылаясь на отсутствие времени. А это и есть самая основная проблема как развития учреждения культуры, так и развития его руководителя.

Те учреждения культуры, которые будут продолжать работать в духе функционирования, не смогут эффективно работать в проектом режиме, так как не будут иметь для этого модели стратегического развития. В современных условиях учреждениям культуры просто необходимы определенные инструменты, способные помочь им перейти от политики функционирования к политике стратегического развития.

О стратегическом развитии бизнеса российскими и зарубежными экономистами написаны тома. Гораздо меньше – о том, как эта модель может работать в бюджетных организациях, какие для этого есть предпосылки. Поэтому считаем целесообразным предложить нашу версию перехода к стратегическому развитию, разработанную на основе анализа имеющегося опыта в этом направлении. Остановимся на ключевых вопросах и проблемах этого процесса и проиллюстрируем его имеющимся опытом. Начнем с определения стратегии. Формулировок много, остановимся на самой актуальной: «Стратегия – процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в попытках достичь желаемого результата посредством эффективного распределения ресурсов» [2, 47]. На первый взгляд, не совсем ясно, как это применить к бюджетным организациям. Но давайте разберемся исходя из опыта развития некоторых учреждений культуры.

Самым главным в приведенной формулировке является утверждение, что «стратегия – это процесс определения и установления связи с окружающей средой». Именно это отличает стратегический менеджмент от простого функционирования, направленного на обеспечение деятельности внутри организации.

Чаще всего к стратегическому развитию обращаются в сложное для организации время, когда необходимо сделать прорыв, сконцентрировать все усилия. Поэтому решения принимаются в зависимости от ситуации как внутри учреждения, так и в его окружении.

Рассмотрим, как это реализуется на практике. Вот два конкретных примера. Ноябрьск, Тюменская область, 1992 год. Одной из острейших социальных проблем Ноябрьска стала оторванность детей от их бабушек, дедушек, то есть нарушение связи между носителями традиций и подрастающим поколением в городе, который сам еще этих традиций не создал. С целью восполнения этого пробела в Ноябрьске и был в 1992 году организован музей, который назвали Детским музеем. Первым его проектом

стала выставка «Воспоминание о бабушке». То есть решение появилось из анализа внешней среды, окружения музея: через детей и опосредованно через их родителей, с одной стороны, восполнена утраченная связь со старшим поколением, с другой – созданы добрые традиции города [5]. Таким образом, понимание стратегии появляется тогда, когда укрепляется представление об организации как открытой системе, являющейся объектом влияний и воздействий со стороны внешней среды.

Тольятти, 1996 год. Перспективы развития города вызвали необходимость сделать Тольяттинский краеведческий музей инновационным, открытым для партнерства. Заметим, что до этого музей в течение 5 лет был закрыт на реконструкцию и, соответственно, недоступен для публики. Среди работников музея не было людей творческих, готовых к инновациям, да их и не предвиделось, так как образ музея на тот момент подобным людям не был интересен. Первым шагом к достижению поставленных целей стала разработка проекта «Музейный пикник». Однодневная городская акция вывела музей на огромную расположенную перед ним поляну, где были представлены будущие проекты и их авторы, нашедшие, наконец, презентационную площадку. Таким образом, была продемонстрирована открытость музея для партнеров, новых идей, контактов. «Музейный пикник» и теперь остается городской презентационной площадкой для инновационных проектов под патронатом мэра города Тольятти [5]. Создавая свои проекты, учреждение культуры в первую очередь разрабатывает комплекс мер для адаптации во внешней среде, где перемены происходят очень быстро. Проект «Музейный пикник» позволил музею обрести новых партнеров, стал основой для следующих интересных инновационных проектов и, соответственно, дал возможность музею адаптироваться в новых условиях. Формулировка миссии. Изменения, происходящие в политической и экономической ситуации, ставят учреждения культуры перед необходимостью корректировки своих целей и задач. Формулировка идеи развития, определение приоритетов действий,

подбор средств и методов достижения целей, учитывая условия, в которых находится учреждение культуры, по сути, и есть разработка его стратегии. Когда речь идет о стратегическом развитии и управлении, важно помнить о том, что весь коллектив должен принимать в нем участие. Во главе с руководителем команда единомышленников также должна активно участвовать в разработке стратегии развития организации. Все сотрудники коллектива должны понимать цели, стоящие перед ними и пути их достижения в рамках того или иного проекта. При этом можно воспользоваться самыми разнообразными возможностями. Например, для того, чтобы выразить миссию музея, можно провести несколько мозговых штурмов. Они помогут определить, каким будет посыл музея обществу. Для сферы культуры такое понятие как миссия организации пока еще новое. Ее не так просто определить, как это может показаться на первый взгляд. Тому подтверждением служат проведенные семинары по проблемам стратегического развития организаций культуры. Многие руководители высказали мнение о том, что нет необходимости в разработке новых стратегий развития, когда все и так прописано в уставе. Очевидно, что те цели и задачи основной деятельности, которые прописаны в уставе, практически одинаковы для всех учреждений культуры. Миссия же – это, так называемая, философия организации. Именно она определяет те ценности и принципы, которыми должна руководствоваться организация, осуществляя свою деятельность.

В качестве примера хотелось бы привести формулировку миссии Тольяттинского краеведческого музея, которая звучит следующим образом: «...служить г. Тольятти, сохраняя культурное наследие жителей этой территории, участвуя в решении социальных проблем и формируя культурно-образовательное пространство. Мы идем на открытый диалог с городским сообществом посредством организации совместных культурных проектов, программ и выставок, используя новые технологии и инновационные подходы. Мы стремимся быть востребованными и

способствовать формированию единого культурного пространства в городе». Наверное, это не идеальная формулировка миссии, но в ней заложены такие базовые понятия, как:

- вид деятельности – сохранение культурного наследия города;
- масштаб – возможность муниципальному музею вписаться в единое городское культурное пространство;
- отличие или конкурентное преимущество – открытость и способность к диалогу и партнерству, использование новых технологий и инновационных подходов.

Теперь коллеги, партнеры музея, прочитавшие формулировку его миссии, будут иметь о нем полное представление и, соответственно, поймут его цели и приоритеты.

Миссия – это послы обществу, в котором наиболее рельефно раскрывается деятельность учреждения, что дает ему возможность найти партнеров, единомышленников, спонсоров.

Поскольку стратегия – это, прежде всего, взаимоотношения с внешней средой, каждому учреждению желательно разработать и продекларировать свою миссию.

Для представления организации во внешней среде очень важным является такое понятие, как имидж.

У каждого учреждения культуры есть официальные цели функционирования, они прописаны в его уставе. Перед руководителем и его коллективом поставлены оперативные задачи в виде утвержденного плана деятельности. Но часто руководитель испытывает затруднения при принятии управленческих решений. В нынешних условиях недостаточного финансирования особенно сложно расставить приоритеты и рационально распределить средства. Это происходит потому, что не определены стратегические цели развития организации. К сожалению (правда, уже гораздо реже), еще можно услышать утверждение, что культура сегодня просто выживает, и необходимо сохранить ее хотя бы на данном уровне, тут

уж не до развития. Соответственно этому утверждению учреждение и ставит цели, направляя свою деятельность лишь на выживание. Это чаще всего – ремонт крыши, сохранение персонала, улучшение качества обслуживания.

Для развития же необходимы другие цели и задачи:

- обучение персонала новым технологиям;
- создание новых культурных продуктов;
- изменение структуры организации;
- поиск партнеров для повышения доходности своего учреждения.

При таком подходе к управлению найдутся деньги и на ремонт крыши, но не он будет основной целью существования учреждения культуры.

Еще примеры. Октябрьск, Самарская область, 2000 год. Этот город в Самарской области, небольшой и не очень богатый. В нем есть краеведческий музей, расположенный в деревянном здании бывшего железнодорожного вокзала, хотя железнодорожная тематика не имеет никакого отношения к экспозиции музея. Среди его экспонатов преобладают предметы сельского хозяйства: плуги, косы, как и заведено в подобных музеях местного значения. Однако на территории города находится уникальная инженерная конструкция – Александровский железнодорожный мост через Волгу. О его строительстве в конце XIX в. писали многие, даже европейские, издания. Сотрудники музея увидели в этом сооружении свой главный музейный экспонат, то, чем может гордиться весь город. А чтобы это поняли и горожане, провели фестиваль «Мост», который вот уже несколько лет как стал традиционным [5]. Сотрудники музея, не имея достаточных средств, сделали ставку на его развитие, а не на выживание. Результатом стал новый имидж, востребованный обществом.

Музей благодаря новому проекту сумел привлечь дополнительные средства из городского, областного бюджета, благотворительных фондов. Фестиваль перерос в формат городского и объединил различные музеи Самарской области.

Для реализации программы стратегического развития необходимы ресурсы:

- внутренние;
- привлеченные из внешней среды.

Как правило, чем меньше ресурсов внутренних, тем больше внимания учреждение должно уделять привлечению ресурсов внешних, стратегических.

Основные внутренние ресурсы учреждения культуры – это здания, имущество, коллектив. Они же могут являться и ресурсом для развития – например, если имеется коллектив единомышленников, возглавляемый мудрым и опытным руководителем.

Привлеченным и превратившимся в стратегический ресурсом для развития музея Октябрьска явился железнодорожный мост. Таким же ресурсом для Тольяттинского краеведческого музея стали преподаватели и студенты кафедры «Дизайн» Тольяттинской государственной академии сервиса, которые активно участвовали в проекте «Музейный пикник» и сделали его инновационным и притягательным для молодежи. Они внесли в музейные выставки современный дизайн – то, чем выгодно отличаются все проекты этого музея.

Коллектив как стратегический ресурс. Например: свою работу в краеведческом музее директор может начать с изменений в штатном расписании, не вводя дополнительные единицы, а лишь правильно расставив имеющиеся кадры. Это поможет существенно перестроить деятельность музея. Так, к примеру, традиционный просветительный отдел можно разделить на:

- отдел музейной педагогики, целью которого станет работа с посетителями, разработка новых образовательных программ;
- информационный отдел, который будет выстраивать как внутреннюю, так и внешнюю коммуникации музея.

Очень важным ресурсом развития является имидж учреждения в городе, области, районе. Например, имидж упомянутого выше краеведческого музея как учреждения, где ответственно относятся к историческим фактам, где можно полностью доверять информации экскурсовода, пояснительным текстам в экспозиции и т.д., стал одним из основных ресурсов при разработке выставочного проекта «Наедине с собой».

Этот проект представлял собой интерактивную выставку для подростков, посвященную проблемам наркомании. Кредит доверия, на который музей делал ставку, подтвердили книги отзывов, исписанные историями подростков, посетивших выставку. Такие откровения ребенку зачастую невозможно высказать в семье и, тем более, поведать представителю власти [5].

Работники культуры не часто используют в своей деятельности возможности города, района, потенциал жителей, то есть недостаточно активно привлекают стратегические ресурсы. Хотя при скудном бюджетном финансировании это может заметно помочь в развитии учреждения.

Внутренних ресурсов, которые можно развить в стратегические, достаточно в каждом учреждении, необходимо только понять, как их использовать.

Таким образом, в ближайшее время одна из востребованных моделей управления учреждением культуры – это стратегический менеджмент.

Используя эту модель на практике, руководитель учреждения получит большие возможности для проявления своих профессиональных качеств; сможет открыть новые горизонты для деятельности учреждения, которое возглавляет; модель позволит активно внедряться в рыночное пространство и поможет в создании новых востребованных продуктов.

Список используемой литературы:

1. Галаева, Е.В. Современные тенденции в развитии социально-культурной сферы [Текст]/ Е.В. Галаева // Культура: управление, экономика, право.–2014.–№3.–26–31.
2. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент[Текст]/ С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 157 с.
3. Инновационный менеджмент [Текст]/ под ред. проф. В. В. Швандара, проф. В.Я. Горфинкеля. – М., 2006. – 124 с.
4. Рудич, Л.И. Проектный менеджмент в условиях реформирования отрасли культуры на региональном уровне [Текст]/Л.И. Рудич// Методические рекомендации в помощь слушателям областной школы для руководителей сельских учреждений культуры «Менеджмент социально-культурной сферы». – Новосибирск: Новосибирский государственный областной Дом народного творчества, 2007. – Выпуск 2. – С. 5-18.
5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sociosphera.com/publication/conference/2013/185/innovacionnye_metody_u_pravleniya_v_uchrezhdeniyah_socialnokulturnoj_sfery/