

УДК 659.44

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ КУЛЬТУРЫ

Подкопаев О.А., Тенча М.Д.

*ФГБОУ ВО «Самарский государственный институт культуры», Самара,
e-mail: podkopaev@smrgaki.ru*

В статье даются рекомендации по совершенствованию, разработке и реализации функциональных стратегий управления учреждением культуры. Благодаря подробному анализу стратегического управления МАУК КО «ГЦИ» были выявлены некоторые проблемы в финансовой, маркетинговой стратегиях, мешающие дальнейшему стратегическому развитию. Авторами был разработан ряд рекомендаций, направленный на совершенствование, разработку и реализацию функциональных стратегий в учреждении культуры. Недостаток финансирования в ГЦИ заставляет искать альтернативные источники финансирования или же выход на новый уровень. Отличным решением может стать оказание новых дополнительных услуг и качественное улучшение старых. Целесообразно рассмотреть конкурсы грантов и деятельность благотворительных фондов в России. Системная работа с грантами предполагает реализацию не одного такого проекта, а деятельности целого отдела или же, ввиду экономии средств, найма специалиста в поиске оператора грантов, написании заявки и его дальнейшего сопровождения. Анализ маркетинговой стратегии показал, что, несмотря на постепенное формирование личного бренда организации в соцсетях, реклама культурного продукта остается точечной и не привлекает широкую аудиторию. Любое продвижение в соцсетях требует изучения алгоритмов, механизмов работы, особенностей рекламного блока и грамотной подачи контента, что под силу не новичку, а разбирающемуся SMM-специалисту. Решение данной проблемы представляется в двух направлениях: онлайн-обучение сотрудника в штате базовым основам SMM либо найм SMM-менеджера с широким кругом полномочий. В любом случае деятельность по продвижению должна быть системной и комплексной, включать в себя пять групп задач: планирование, работу с контентом, привлечение подписчиков, взаимодействие с подписчиками и аналитику.

Ключевые слова: функциональные стратегии, стратегический менеджмент, стратегия развития, организации социально-культурной сферы, учреждения культуры

TOPICAL ISSUES OF IMPROVEMENT, DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF FUNCTIONAL STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT OF A CULTURAL INSTITUTION

Podkopaev O.A., Tencha M.D.

Samara State Institute of Culture, Samara, e-mail: podkopaev@smrgaki.ru

The article provides recommendations for the improvement, development and implementation of functional strategies for the management of a cultural institution. Thanks to a detailed analysis of the strategic management of MAUK "CO "GCI", some problems in financial and marketing strategies were identified that hinder further strategic development. The authors developed a number of recommendations aimed at improving, developing and implementing functional strategies in a cultural institution. The lack of funding in the GCI forces us to look for alternative sources of financing or to reach a new level. An excellent solution can be the provision of new additional services and qualitative improvement of the old ones. It is advisable to consider grant competitions and the activities of charitable foundations in Russia. Systematic work with grants involves the implementation of not one such project, but the activities of an entire department or, due to cost savings, hiring a specialist in finding a grant operator, writing an application and its further support. The analysis of the marketing strategy showed that, despite the gradual formation of the organization's personal brand in social networks, the advertising of a cultural product remains targeted and does not attract a wide audience. Any promotion in social networks requires the study of algorithms, mechanisms of operation, features of the advertising block and competent presentation of content, which is not possible for a beginner, but for a knowledgeable SMM specialist. The solution to this problem is presented in two directions: online training of an employee in the state of the basic basics of SMM, or hiring an SMM manager with a wide range of powers. In any case, promotion activities should be systematic and comprehensive, include five groups of tasks: planning, working with content, attracting subscribers, interacting with subscribers and analytics.

Keywords: functional strategies, strategic management, development strategy, socio-cultural organizations, cultural institutions

В условиях конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации любое учреждение культуры обязано не только сосредотачивать свое внимание на внутреннем состоянии дел, но и активно взаимодействовать с внешней средой. В процессе разработки функциональных стратегий учреждения культуры необходимо провести анализ

разных вариантов управленческих решений. В настоящее время имеется противоречие между объективной необходимостью реализации эффективных функциональных стратегий управления учреждениями культуры, слабой подготовленностью менеджеров в выборе действенных стратегических инструментов управления и недостаточно

сформированными теоретико-методологическими основами стратегического управления в социально-культурной сфере.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию, разработке и реализации функциональных стратегий управления Муниципального автономного учреждения культуры Концертная организация «Городской центр искусств им. М.Э. Сиропова» муниципального образования город Балаково.

Материалы и методы исследования

В основу исследования положен системный подход, который обусловил применение общенаучных методов (диалектической логики, индукции, дедукции, анализа и синтеза). Данное исследование также базируется на комплексе различных методов, направленных на достижение поставленной цели: теоретический анализ литературы по теме исследования, анализ документов, материалов периодической печати, методических разработок по теме исследования, наблюдение, проектирование, информативно-целевой анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

Муниципальное автономное учреждение культуры Концертная организация «Городской центр искусств им. М.Э. Сиропова» муниципального образования город Балаково создано 14 ноября 2011 г. на основании постановления администрации муниципального образования № 1081. Учредителем и собственником имущества Учреждения является город Балаково. Учреждение является юридическим лицом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права.

В результате проведенного анализа стратегического управления МАУК КО «ГЦИ» были выявлены некоторые проблемы в финансовой, маркетинговой стратегиях, мешающие дальнейшему стратегическому развитию: дефицит бюджета организации; слабая реклама культурного продукта; недостаточно развито партнерское сотрудничество с культурными организациями региона; отсутствие обратной связи с аудиторией; спад спроса на услуги из-за пандемии коронавируса; недостаточная освещенность в СМИ ввиду отсутствия постоянного партнерства с местными газетами и телеканалами; не налаженная система быстрой коммуникации между сотрудниками; акцент только на музыкальную и исполнительскую составляющие.

Авторами разработан ряд рекомендаций, направленных на совершенствование,

разработку и реализацию функциональных стратегий в учреждении культуры. Так, недостаток финансирования в ГЦИ заставляет искать альтернативные источники финансирования или же выход на новый уровень. Отличным решением может стать оказание новых дополнительных услуг и качественное улучшение старых [1]. Целесообразно рассмотреть конкурсы грантов и деятельность благотворительных фондов в России. Актуальными для МАУК КО «ГЦИ» будут фонды: Международный благотворительный фонд Юрия Башмета; «Культура и дети» – поддержка одаренных детей и детских коллективов; Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова – помощь одаренным в музыке детям; Благотворительный фонд поддержки музыкального искусства «Фонд Елены Образцовой»; Межрегиональный благотворительный общественный фонд «Новые имена» имени И.Н. Вороновой и др. [2].

Помимо музыкально-исполнительских искусств в центре осуществляет работу сектор национальных культур. Его основными направлениями деятельности являются: сохранение национальной самобытности народов; развитие этнокультурного потенциала территории; популяризация традиционной национальной культуры; изучение этнокультур, проживающих в г. Балаково, традиционных фольклорных и празднично-обрядовых традиций, сведений по различным сторонам народной жизни: народному костюму, традиционной вышивке, особенностям национальной кухни; укрепление межнационального гражданского согласия между народами; поддержка самостоятельного художественного творчества [3].

На реализацию проектов в рамках этих направлений также могут быть использованы гранты. Авторами разработан проект фестиваля народного творчества «Россия – родина моя!». Цель проекта – привлечение интереса детей, молодежи и взрослого населения к самобытному народному творчеству, внедрение культурных ценностей в жизнь современного человека, воспитание уважительного отношения к родному краю и повышение ответственности за территорию и окружающую среду, в которой мы живем [4].

Задачи проекта: популяризация народного творчества, повышение интереса к фольклорным истокам искусства и народного творчества; возрождение, сохранение и развитие национальных культур народов России; развитие творческого потенциала и выработка рекомендаций участникам Фестиваля; приобщение детей к истокам русского фольклора, сохранение единого культурного пространства и укрепление

межрегионального культурного сотрудничества на основе общности национальных традиций и этнических идеалов; вовлечение в духовное общение людей разных национальностей, верований, политических убеждений; повышение профессионального мастерства и квалификации руководителей и педагогов творческих коллективов и исполнителей; создание условий для культурного обмена и национального взаимодействия; воспитание бережного отношения, уважения и понимания богатого многообразия культур и национальных традиций, отдых и оздоровление детей, молодежи и взрослых через творческое общение; пропаганда традиционной культуры, национального искусства; мониторинг полученных результатов.

География проекта – Балаковский муниципальный район Саратовской области. База проведения фестиваля – МАУК КО «ГЦИ» в партнерстве с площадками города.

Целевые группы: дети, молодежь и взрослое население – представители народов, проживающих на территории Балаковского муниципального района (русские, казахи, корейцы, татары, чувашаи, немцы, украинцы и др.), творческие коллективы.

Краткий перечень мероприятий, запланированных для реализации проекта: театрализованное представление «В единстве твоя сила, великая Россия», интерактивная площадка «Национальная деревня», концертная программа творческих коллективов отдела национальных культур «Пою тебе, моя Россия!», конференция и панельная дискуссия в рамках фестиваля, мастер-класс по национальным танцам, мастер-класс по приготовлению национальных блюд, мастер-классы по народному творчеству и промыслам, работа площадок декоративно-прикладного творчества для детей и подростков, конкурс и выставка рисунков, посвященных национальным культурам [5]. Организация фестиваля способствует сохранению толерантных отношений в обществе, совершенствует развитие национальных объединений, укрепляет дружбу между народами, способствует патриотическому и нравственному воспитанию у населения.

Целесообразно подать заявку на получение гранта в Фонд содействия развитию муниципальных образований «Ассоциация территорий расположения атомных электростанций» (Фонд «АТР АЭС»). Этот фонд каждый год проводит открытый конкурс среди некоммерческих организаций по разработке и реализации социально значимых проектов. Под социально значимыми проектами подразумеваются проекты в области охраны окружающей среды, образования,

просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, пропаганды здорового образа жизни, физической культуры [6].

Смета расходов представлена в таблице.

Этот фонд идеально подходит для реализации данного проекта, поскольку соблюдены все условия одобрения заявки, а именно: в конкурсе могут принимать участие проекты, реализуемые на территории определенных муниципальных образований, и Балаковский муниципальный район Саратовской области входит в их число; для проекта выбрана одна проектная линия – культура и творчество; проект не связан с коммерческой деятельностью, фундаментальными научными исследованиями, прямой гуманитарной помощью, проведением журналистских расследований, профессиональной политической деятельностью, проведением митингов, демонстраций и пикетов, ценными подарками (призами) на сумму более 3 000 рублей за единицу; сумма, запрашиваемая на реализацию проекта, не превышает 1,5 млн руб.; совокупные административно-управленческие расходы участников Конкурса (заработная плата исполнителям, коммунальные платежи и тому подобные затраты) не превышают 25% от запрашиваемой суммы проекта.

Системная работа с грантами предполагает реализацию не одного такого проекта, а деятельности целого отдела или же, ввиду экономии средств, найма специалиста в поиске оператора грантов, написании заявки и его дальнейшего сопровождения. Такой специалист – сравнительно новая профессия для российской культуры – грантрайтер [7]. Найм грантрайтера позволит разработать МАУК КО «ГЦИ» долгосрочную и перспективную грантовую стратегию, что только увеличит темпы развития организации.

Анализ маркетинговой стратегии показал, что, несмотря на постепенное формирование личного бренда организации в соцсетях, реклама культурного продукта остается точечной и не привлекает широкую аудиторию. Любое продвижение в соцсетях требует изучения алгоритмов, механизмов работы, особенностей рекламного блока и грамотной подачи контента, что под силу не новичку, а разбирающемуся SMM-специалисту. Решение данной проблемы представляется в двух направлениях: онлайн-обучение сотрудника в штате базовым основам SMM либо найм SMM-менеджера с широким кругом полномочий. В любом случае, деятельность по продвижению должна быть системной и комплексной, включать в себя пять групп задач: планирование, работу с контентом, привлечение подписчиков, взаимодействие с подписчиками и аналитику.

Смета расходов проекта фестиваля народного творчества «Россия – родина моя!»

№ п/п	Структура затрат	Наименование статьи расходов	Сумма, руб.
1	Затраты на участников	Питание	130000
		Транспортные расходы	25000
2	Затраты на привлеченный персонал	Услуги художника-оформителя	25000
		Работа дизайнера над общим оформлением, айдентикой, создание концепции выставки, тематико-экспозиционного плана	21000
		Услуги по уборке территории	18000
		Медпункт	24000
		ЧОП	60000
3	Затраты на культурную программу	Работа координатора, организатора-ведущего, режиссера, звукорежиссера, приглашенных специалистов для мастер-классов	80000
		Подбор и подготовка материалов в рамках конференции, работа трех специалистов	75000
4	Затраты на информационное обеспечение	Изготовление баннеров, афиш, листовок, этикетаж, приглашений, билетов, благодарственных писем и дипломов	62000
		Размещение сведений о фестивале в средствах массовой информации	36000
5	Технические затраты	Доставка и аренда оборудования для выставки работ мастеров декоративно-прикладного и изобразительного искусства, а также выставки рисунков (мольберты, стойки, выставочные конструкции, витрины, манекены, стулья, декорации-стенды)	174000
		Аренда звукового оборудования	320000
		Интернет, связь, электроэнергия	28000
6	Прочие расходы	Оформление, реквизит, все необходимое для проведения мастер-классов	200000
		Рамки для дипломов, благодарственных писем, канцелярия, памятные подарки	34000
		Маски, антисептики	25000
		Обслуживание биотуалетов	20000
7	Непредвиденные расходы	Антиклещевая обработка территории фестиваля	23000
		Санобработка помещений и клининг	20000
Итого			1400000

Целесообразно установить сотрудничество со СМИ региона, повысив тем самым цитируемость и привлекая новую аудиторию. Например, можно обратиться в редакцию «GO64.ru» или «Суть» и обсудить условия маркетингового сотрудничества. В обмен на рекламные афиши и баннеры, широкое освещение мероприятий центр может предоставить скидку или абонемент на кинопоказы или любые другие мероприятия. Несмотря на конкуренцию с МАУК «Дворец культуры» и МАУК «Балаковский театр юного зрителя Е.А. Лебедева» возможно установление партнерских отношений, обмен аудиториями, что положительно скажется на развитии городского центра искусств. Например, возможна разработка фестиваля или конкурса, в жюри или участником которого станут коллективы всех трех организаций. Другим источником раз-

вития сотрудничества может стать совместное написание положения творческого или социального проекта, исходя из пожеланий аудиторий.

Следующим шагом целесообразно наладить быструю рабочую коммуникацию. О собрании рабочего коллектива уведомлять всех сотрудников заранее через все доступные каналы связи. На собрании ввести должность секретаря-референта, обсуждение рабочих вопросов вести с четким таймингом [8]. Необходимо организовать не только коммуникативную составляющую, но и настроить микроменеджмент задач, контроль удаленной работы, распределение ответственности после обсуждений и завершение долгосрочных проектов. В этом может помочь сервис Битрикс.24 или его аналоги (Planfix, Wrike, Asana и др.). В нем возможна бесплатная

постановка задач (через сайт или мобильное приложение) для большого количества сотрудников, удобный поиск по тегам, отслеживание решения задач через различные методики тайм-менеджмента – канбан, диаграммы Ганта, планирование и дедлайны.

Систему корпоративной связи целесообразно организовать через современные средства коммуникации, мессенджеры, и, как следствие, это приведет к улучшению не только нисходящей, но и восходящей вертикали власти. Например, простые по функционалу мессенджеры Viber, WhatsApp, FB-Messenger, VK, Telegram могут решить эту проблему, поскольку стали чрезвычайно востребованы в социальном общении. Чтобы сместить акцент с исполнительских видов искусств, необходим поиск новых форм деятельности, которые бы при помощи смены инновационной стратегии успешно реализовывались на базе Центра искусств.

Заключение

Стратегическое планирование в МАУК КО «ГЦИ» заключается в реализации маркетинговой стратегии через социальные сети, финансовой стратегии, сочетающей в качестве источников финансирования дополнительные услуги и субсидии, инновационной стратегии через наблюдение за конкурентами и поиск сравнительных преимуществ. Важным конкурентным преимуществом МАУК КО «ГЦИ» являются высокое качество культурного продукта и его разнообразие. Вместе с тем учреждение имеет средние финансовые возможности, ГЦИ имеет низкий показатель по рекламе культурного продукта и гастрольной деятельности, что является его слабой стороной. Авторами разработан ряд рекомендаций, направленных на совершенствование стратегического планирования в ГЦИ: сотрудничество со СМИ, налаживание контактов

со своими прямыми конкурентами посредством совместных творческих проектов, расширение спектра оказываемых услуг, подача заявок на гранты и сотрудничество с благотворительными фондами, налаживание горизонтальных коммуникаций между отделами и сотрудниками. Таким образом, предложенные рекомендации позволяют выйти стратегическому менеджменту МАУК КО «ГЦИ» на новый уровень.

Список литературы

1. Байков Е.А. Стратегическое управление инновационными организационно-экономическими системами сферы культуры в условиях цифровой экономики // Петербургский экономический журнал. 2019. № 3. С. 32–41.
2. Баландина Г.А. Модернизация системы управления учреждениями культуры в муниципальных образованиях как основа совершенствования их деятельности // Культура и образование. 2016. № 3 (22). С. 98–103.
3. Белицкая О.В. Конкурентные стратегии организаций социально-культурной сферы и процесс их построения // Вестник Академии знаний. 2019. № 35 (6). С. 71–76.
4. Толстова Е.А. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на формирование стратегии развития // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 12–11. С. 129–133.
5. Тугуз Н.А. Исследование ключевых принципов стратегического управления в системе менеджмента муниципальных учреждений культуры // Научная палитра. 2019. № 3 (25). С. 4.
6. Фокина М.Л. Определение целей учреждений культуры при формировании системы стратегического управления процессом оказания услуг // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 120. С. 72–78.
7. Щеглов В.В. Методика разработки стратегии развития муниципального бюджетного учреждения культуры // Менеджмент социальных и экономических систем. 2017. № 3. С. 20–33.
8. Бабина Е.Н., Бондаренко Г.В., Брюханова Н.В., Быдтаева Э.Е., Григорьева Н.С., Додов Р.Х., Дынник Д.И., Ермолаев К.Н., Круглов В.Н., Кузнецова Л.А., Мартынова С.Э., Осмонова А.А., Павлова Ю.А., Подольский С.В., Романов П.А., Рыхтикова Н.А., Соболевская Т.Г., Штерензон В.А., Эмирова А.Э., Яценко Е.А. Устойчивое развитие экономики России: стратегии и тактики перехода к новому качеству экономического роста: монография / Под ред. Ермолаева К.Н., Подкопаева О.А. Самара, 2021.