

Мкртчян Рузанна Ашотовна,
студент группы МЕНмп-2312а института финансов, экономики и управления
ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

Константинович Дмитрий Александрович,
доцент Института финансов, экономики и управления,
кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ
IMPROVING THE IMPROVING THE MANAGEMENT
OF MUNICIPAL CULTURE INSTITUTIONS**

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию управления муниципальными учреждениями культуры в условиях цифровизации и ограниченности бюджетных ресурсов. Предложены практические рекомендации по оптимизации процессов планирования, мониторинга и оценки результатов работы муниципальных культурных учреждений, направленные на повышение их конкурентоспособности и социальной значимости.

Abstract. The article discusses modern approaches to improving the management of municipal cultural institutions in the context of digitalization and limited budget resources. Practical recommendations are proposed for optimizing the processes of planning, monitoring, and evaluating the results of municipal cultural institutions, aimed at increasing their competitiveness and social significance.

Ключевые слова: Муниципальные учреждения культуры, управление, цифровизация, партнерство, оптимизация, социальная значимость.

Keywords: Municipal cultural institutions, management, digitalization, partnership, optimization, and social significance.

Культура – это не только совокупность памятников, произведений искусства или народных традиций, но и фундаментальный элемент развития общества, формирующий ценностные ориентиры, социальные связи и чувство принадлежности к своей стране и сообществу. На протяжении всей истории человечества именно культура выполняла роль хранителя коллективной памяти и источника вдохновения для созидания. В современном понимании она представляет собой сложную систему, включающую материальные и нематериальные формы, и требует осознанного и грамотного управления [3].

Развитие сферы культуры сегодня напрямую зависит от качества управленческих решений на всех уровнях власти, особенно в муниципалитетах, где риск субъективного подхода к финансированию культурных объектов наиболее высок. Отсутствие научно обоснованных критериев распределения средств приводит к потере культурных объектов и неэффективному использованию бюджета. Совершенствование муниципального управления учреждениями культуры должно основываться на объективных показателях, обеспечивающих сохранение культурного потенциала и повышение культурного имиджа территорий. Значимость данного исследования заключается в разработке подходов, способных повысить эффективность и устойчивость культурной политики на местном уровне [6].

Актуальность темы совершенствования управления муниципальными учреждениями культуры обусловлена тем, что именно грамотная организационная и управленческая политика способна превратить культурную сферу из «дотационной» в динамично



развивающуюся и социально значимую систему. Управление культурой на муниципальном уровне – это не только распределение бюджетных средств, но и выстраивание стратегических приоритетов, формирование культурной политики, взаимодействие с жителями и партнёрами.

В муниципальном контексте учреждения культуры выступают ключевыми проводниками государственной и региональной культурной политики на местах. Они обеспечивают доступ населения к культурным благам, сохраняют уникальные традиции и создают условия для творческого самовыражения. К муниципальным учреждениям культуры следует отнести дома культуры, библиотеки, музеи, театры, выставочные центры, а также парки культуры и отдыха. Эти организации призваны не только удовлетворять культурные потребности населения, но и формировать его культурный уровень, способствовать социальной интеграции и развитию общественной активности [1].

Управление в этой сфере предполагает целый комплекс задач: организацию работы учреждений, обеспечение их финансирования, кадрового состава, материальной базы, а также взаимодействие с местным сообществом и внешними партнёрами. Особенность муниципального уровня в том, что он находится ближе всего к населению и способен наиболее оперативно реагировать на его запросы. Однако, в отличие от федеральных структур, муниципалитеты часто ограничены в ресурсах, что требует от них большей гибкости и способности искать нестандартные решения.

В последние десятилетия на фоне экономических и социальных преобразований роль культуры всё чаще рассматривается не только с точки зрения духовного и образовательного влияния, но и с позиции её экономического потенциала. Культурные учреждения начинают восприниматься как фактор привлечения туристов, создания рабочих мест и стимулирования малого бизнеса. Тем не менее для того, чтобы этот потенциал реализовался, необходимо выстроить эффективную систему управления, способную учитывать как культурную, так и экономическую составляющую.

Несмотря на высокую значимость культуры, практика показывает, что муниципальные учреждения сталкиваются с целым рядом проблем, которые напрямую связаны с особенностями их управления. Эти проблемы носят комплексный характер и проявляются как в организационной, так и в финансовой, кадровой и инфраструктурной плоскости. Рассмотрим их поэтапно, сразу обозначая возможные пути решения, чтобы показать, как каждая из сложностей может быть преодолена [5].

Одним из наиболее заметных недостатков является отсутствие чётких критериев, позволяющих отнести то или иное учреждение к определённому уровню управления – федеральному, региональному или муниципальному. Эта неопределённость приводит к дублированию функций, затрудняет планирование бюджета и мешает выстраивать стратегию развития. В некоторых случаях одно и то же учреждение может одновременно получать поручения от разных органов власти, что снижает эффективность и создаёт путаницу в распределении ответственности [4]. Решить этот вопрос можно через разработку и закрепление на федеральном уровне единой системы классификации. Она должна учитывать значимость объекта, его посещаемость, материально-техническое состояние, кадровый потенциал и роль в культурной жизни региона. Применение единых критериев позволит выстроить прозрачную и логичную систему управления.

Не менее остро стоит проблема финансирования. Большинство муниципальных учреждений культуры существуют в условиях ограниченных бюджетов, что сказывается на всём: от ремонта зданий до качества предоставляемых услуг. Часто средства распределяются по формальным показателям, например, количеству мероприятий, что не всегда отражает реальную ценность работы учреждения. Для выхода из этой ситуации важно внедрять программно-целевой и проектный подход. Это значит, что средства выделяются под



конкретные задачи с заранее определёнными результатами. Такой метод стимулирует учреждения работать более эффективно и искать дополнительные источники финансирования: гранты, спонсорские взносы, платные услуги [2].

Ещё одной серьёзной трудностью является устаревший формат работы многих учреждений. В век цифровых технологий и активного развития медиа-пространства простое проведение концертов, выставок и лекций уже не привлекает широкую аудиторию, особенно молодёжь [1]. Для изменения ситуации необходимо активнее использовать современные технологии – от виртуальных выставок и онлайн-концертов до мультимедийных образовательных проектов. Кроме того, учреждениям следует развивать собственные страницы в социальных сетях, создавать контент, который заинтересует местное сообщество, и активно продвигать свои мероприятия.

Неравномерное развитие культурной инфраструктуры по территории муниципалитетов также является заметной проблемой. В одних районах есть выбор культурных объектов, а в других доступ к ним крайне ограничен. Это создаёт социальное неравенство и снижает возможности для культурного развития жителей. Решить вопрос можно через развитие сети учреждений с учётом потребностей каждого населённого пункта, организацию выездных мероприятий, а также использование цифровых платформ для проведения онлайн-событий, доступных независимо от места проживания [2].

Таким образом культура и досуг являются одним самых важных направлений, в которых развивается социальная политика. Культура является важной частью экономики, а муниципальные учреждения играют ключевую роль в формировании общественных благ, используя новые организационно-правовые формы и финансовые механизмы. В этих условиях необходимо исследовать проблемы управления и оценивать эффективность работы культурных организаций на муниципальном уровне.

Эффективность работы учреждений культуры напрямую связана с процессом принятия решений и организационной структурой управления в сфере культуры. Несмотря на успехи в реализации культурной политики бытует мнение, что управление в сфере культуры не требует специальных навыков.

В России отсутствуют чёткие критерии распределения учреждений культуры по уровням управления, что затрудняет эффективное планирование и финансирование. Решением может стать создание комиссий на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, использующих единые показатели для классификации и оценки деятельности учреждений. Анализ экономического и управленческого потенциала, а также социального вклада организаций культуры позволит обоснованно определять их статус и приоритеты развития. Главная задача муниципального управления – найти баланс между рыночными и нерыночными механизмами, обеспечивая при этом сохранение культурного потенциала и доступность культурных ценностей для населения [4].

Анализ состояния муниципальных учреждений культуры и системы их управления позволяет сделать несколько обобщённых выводов, отражающих как текущее положение дел, так и перспективы развития. Сегодня становится очевидным, что муниципальная культура – это не изолированный сегмент социальной сферы, а важнейший элемент комплексного развития территорий, напрямую влияющий на качество жизни населения, социальную стабильность и экономическую привлекательность регионов.

Эффективное управление в этой области требует баланса между сохранением культурного наследия и внедрением инноваций, между экономической целесообразностью и социальной миссией, между интересами власти и потребностями населения. Муниципальные учреждения культуры должны быть не просто объектами бюджетного финансирования, а активными участниками общественной жизни, способными самостоятельно формировать



культурную повестку, привлекать ресурсы и интегрироваться в более широкие социально-экономические процессы [6].

Сложившаяся современная практика муниципального управления сферой культуры включает в себя несколько моделей. Они, к сожалению, по-прежнему имеют признаки технологий, которые широко применялись в период выживания сферы культуры в перестроечные времена, в основе которых была задача «латания дыр». Очевидно, что им на смену уже давно должны прийти новые технологии, технологии развития. Снижение темпов экономического роста, безусловно, не могут не сказаться на проблемах сферы культуры, но если муниципальные власти не в состоянии содержательно и позитивно отреагировать на период экономического спада, то нет надежды на то, что развитие культуры сумеет активизироваться.

Перечисленные проблемы обусловлены как объективными, так и субъективными причинами. Они приводят к снижению интереса населения к благам, предоставляемым учреждениями культуры и, как следствие, к снижению общего уровня культуры граждан. Решение проблем должно основываться на применении мер грамотного руководства, учитывающего всевозможные условия развития культуры как в целом по стране и региону, так и в конкретном муниципальном образовании.

Совершенствование управления муниципальными учреждениями культуры – это процесс, который требует комплексного подхода. Здесь нельзя ограничиться только увеличением финансирования или разовыми инициативами. Необходимо выстраивать систему, в которой каждая проблема рассматривается вместе с механизмом её решения, а все изменения подкрепляются реальными действиями и поддержкой на законодательном уровне.

Отсутствие чётких нормативных критериев, слабая финансовая база, кадровые трудности, устаревшие формы работы и неравномерное развитие инфраструктуры – это системные проблемы, которые нельзя решить частными мерами. Здесь необходима последовательная, стратегически выверенная политика, опирающаяся на межуровневое взаимодействие и долгосрочные приоритеты. В то же время каждая из этих проблем имеет конкретные пути преодоления, и их реализация способна существенно изменить ситуацию в лучшую сторону.

Как уже отмечалось, одним из ключевых направлений дальнейшего развития является переход к проектному и программно-целевому управлению. Такой подход позволяет не только рационально распределять средства, но и чётко отслеживать результаты, формируя систему ответственности и прозрачности. Не менее важно развитие кадрового потенциала: здесь роль муниципалитетов заключается в создании условий для притока молодых специалистов, повышения квалификации действующих работников и укрепления престижа профессии в целом.

Большую роль в повышении эффективности играет цифровизация. Внедрение современных технологий в деятельность учреждений культуры открывает доступ к новым аудиториям, расширяет географию их работы и позволяет реализовывать гибкие форматы взаимодействия с жителями. Это особенно актуально для малых и удалённых населённых пунктов, где физическое присутствие на культурных мероприятиях не всегда возможно.

Успешная модернизация системы управления возможна только при условии комплексного подхода, объединяющего законодательные инициативы, финансовую поддержку, кадровое развитие и технологические инновации. Муниципальная культура должна восприниматься как стратегический ресурс, а не как вспомогательная статья бюджета.

Таким образом, направления дальнейшего развития системы управления учреждениями культуры в муниципальном образовании должны включать в себя всесторонние меры по развитию самого учреждения (как качественные, так и количественные), меры



инновационного развития деятельности, ее оценки и отчетности по ней, меры по укреплению сотрудничества и повышению рейтинга учреждения, а также способы модернизации работы с квалифицированными кадрами и привлечения дополнительных денежных средств. При этом нельзя забывать, что совершенствование системы управления муниципальными учреждениями культуры должно основываться не только на внутренних организационных изменениях, но и на поддержке со стороны органов местного самоуправления.

Под такой поддержкой понимаются меры, позволяющие органам власти создавать условия для эффективного управления подведомственными учреждениями и развития отрасли в целом. Поскольку данные организации находятся в ведении местной администрации и действуют в рамках утвержденных муниципальных заданий, речь идет не о точечной помощи отдельным учреждениям, а о комплексном развитии культурной сферы, что, на наш взгляд, влечет необходимость применения программно-целевого метода. Таким образом, поддержка муниципальных учреждений культуры должна осуществляться на основе финансовых, правовых и иных инструментов, как составляющих механизма соответствующей муниципальной программы, что позволит обеспечить практическую направленность и оптимальную эффективность данной отрасли муниципального управления.

Список литературы:

1. Брянцев И. И., Погосян М. А. Некоторые актуальные проблемы организации муниципального управления сферой культуры и пути их решения// Актуальные проблемы правовой и духовной культуры современного общества : сборник материалов конференций с международным участием, Владимир, 28 февраля 2020 года. Владимир: Владимирский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2020. С. 108-113.

2. Гарявин А. Н. Сфера культуры как объект государственного и муниципального управления// Новеллы права, экономики и управления 2020 : сборник научных трудов по материалам VI международной научно-практической конференции, Гатчина, 25–26 ноября 2020 года. Том 1. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2021. С. 483-488.

3. Зиятдинова, Ю. Е. Муниципальное управление и культура / Ю. Е. Зиятдинова, А. Н. Трепачко // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2022. № 4(64). С. 32-39.

4. Крутикова В. В., Власенков О. А. Проблемы управление сферой культуры на муниципальном уровне// Современные проблемы и перспективы развития экономики, финансов и бухгалтерского учета на субфедеральном уровне. Информационно-правовое обеспечение ГАРАНТ как комплексная правовая поддержка образовательного процесса : Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Мичуринск, 15 февраля 2023 года / под ред. О.Ю. Анциферовой. Мичуринск-научоград РФ: Мичуринский государственный аграрный университет, 2023. С. 30-33.

5. Московцева Л. В., Митрофанова О. Н. Реализация государственной культурной политики на муниципальном уровне// Экономика и предпринимательство. 2023. № 2(151). С. 573-578.

6. Пастух Т. А., Баранова С. К. Опыт управления развитием сферы культуры на муниципальном уровне// Государственное и административное управление и право: экономика, культура, образование, безопасность : Материалы международной научно-практической конференции, Тула, 27–28 апреля 2022 года. Тула : ООО «Тульский полиграфист 1», 2022. С. 33-38.

