

## Эффективность менеджмента в сфере культуры

Котова Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** *Статья посвящена исследованию особенностей менеджмента в сфере культуры. Отдельное внимание уделено проблемным моментам и препятствиям на пути реализации эффективной управленческой деятельности. Также обозначены ключевые векторы, реализация которых на практике позволит повысить результативность менеджмента путем оптимального симбиоза мер государственной поддержки и рыночных механизмов функционирования.*

**Ключевые слова:** *эффективность, менеджмент, управление, культура, финансирование, инновации*

Интеграция любой страны в мировое пространство требует постоянного совершенствования национальной системы управления в сфере культуры, создание конкурентоспособной образовательной среды, повышение качества услуг в сфере искусства и творчества [1].

Однако сегодня ситуация с перманентным дефицитом государственного бюджета в странах с трансформационной экономикой лишает жизнеспособности такой потенциально прибыльный сектор экономики, как культурно-художественная сфера. При этом, как известно, организация, управление и финансирование учреждений культуры и искусств обусловлены именно проводимой государственной политикой. В результате такого положения вещей, ежегодно с доходов бюджета на содержание учреждений культуры выделяют минимальные ассигнования, которые в целом составляют лишь третью часть от суммы, необходимой для их оптимального функционирования [2]. Таким образом, сфера культуры и искусств остается в зоне коммерческих рисков как для инвесторов, так и для государства, что естественно вызывает ее упадок по всем видам экономической деятельности.

К осознанию аксиоматической взаимозависимости экономики и культуры, а также к пониманию того, что основой экономического развития любой страны является создание и сохранение ее культурных ценностей, а одним из главных двигателей и показателей экономических изменений в стране является сфера искусства, страны Западной Европы пришли еще четверть века назад, когда начали поддерживать первые ростки предпринимательства в культуре - независимые музыкальные центры, дизайнерские мастерские, художественные студии и т.д. [3].

Чарлз Лэндри, британский специалист, вместе с директором Национального музея американской истории в Вашингтоне Марком Пахтером, в своей работе отметили, что в современных условиях мир культуры должен пересмотреть свои цели и выработать позицию, которая не сводилась бы просто к приспособлению, а отводила бы культуре важное место в этом принципиально новом социальном и экономическом ландшафте [4]. В результате обозначенные тенденции определяют сегодня культурную и экономическую политику большинства европейских стран, а соответственно - и модели финансирования этой отрасли, а также эффективность менеджмента в данной сфере.

Итак, учитывая указанное, на сегодняшний день приобретает особую важность и значимость необходимость существенных изменений в самом

менеджменте организаций культуры и искусства на основе стратегического управления и планирования как на локальном, так и на уровне государственной вертикали, что обуславливает необходимость исследования современного состояния управленческих процессов в сфере культуры, а также предопределяет актуальность выбранной темы статьи.

Менеджмент в искусстве - довольно узкая и относительно «молодая» направленность в общей науке управления, в отличие от образовательного и педагогического менеджмента.

Исследование специфики и алгоритма управления учреждениями в сфере культуры нашло свое широкое отражение в научных трудах как отечественных Безгин А., Даниленко Л., Ельникова Г., Маслов В., Овчарук А., Падалка Г., Пикельная В., Рожнова Т., Рожок В., так и зарубежных ученых Криз Е., Рентшлер Р. Робертсон И., Сидоров С., Хагурт Г.

Значительный объем работы по данной проблематике был проведен ЮНЕСКО, результаты которого изложены в докладе «Funding Culture, Managing the Risk». Данный вопрос рассматривали также представители разных отраслей науки через разнообразные призмы предметного поиска. Например, государственное регулирование финансированием учреждений культуры изучали - А. Визанд, К. Георг, Р. Фишер, М. Шустер.

Итак, в последнее время можно наблюдать повышенный интерес ученых мирового сообщества к культурной проблематике, в частности к вопросам совершенствования управления учреждениями культуры на национальном, региональном и институциональном уровнях, к задачам повышения качества и эффективности менеджмента в сфере культуры. Однако вместе с тем, недостаточно внимания уделяется управленческим разработкам для учреждений культуры, не в полной мере учитывается их специфика, отсутствует четко формализованный алгоритм действий руководящего контура в организациях подобного типа.

Также остается без внимания такой экономический фактор как источники финансирования расходов на развитие сферы культуры в конкретном регионе и деятельность самих учреждений культуры в соответствии со спецификой каждой территории, которая однозначно влияет на уровень расходов государственного бюджета.

Таким образом, с учетом вышесказанного, цель статьи заключается в исследовании особенностей менеджмента в сфере культуры и определении ключевых направлений повышения его эффективности.

На сегодняшний день международный опыт и практика свидетельствуют о том, что базовая сеть учреждений культуры и искусств прямо пропорционально зависит от финансирования государства, что, безусловно, нельзя назвать положительным явлением [5]. При таком положении вещей в состоянии экономической и политической дестабилизации, страна не имеет возможности в полном объеме поддерживать развитие культурной индустрии, что в итоге приводит к упадку государственного сектора в этой области.

Вместе с тем следует отметить, что каждое государство имеет свои особенности в реализации как культурной доктрины, так и политики в целом. Поэтому, менеджмент культурного сектора и его эффективность напрямую зависят от направлений государственных программ и проектов, в которых он или отображается, или не находит себе места. Таким образом, систематизация эффективных управленческих практик в сфере культуры и искусства предполагает широкую вариативность основ для обобщения и возможность выбора в пользу определенных важнейших элементов общего управленческого контура.

Общим критерием эффективности управления в сфере культуры во всем мире является поддержка и ориентация на субъектную индивидуально-креативную парадигму деятельности учреждений культуры с четко определенными структурно-функциональными компонентами (целью, субъектами деятельности, содержанием и способами деятельности), которая основывается на положительных достижениях [6].

Изучая передовой международный опыт, отметим, что значительный потенциал повышения эффективности менеджмента в сфере культуры содержится в сокращении бюджетных расходов на культуру и внедрении механизмов привлечения внебюджетных средств.

В частности, в Великобритании государственные расходы на культуру начали сокращаться еще в 1979 г. с приходом к власти правительства Маргарет Тэтчер; в Польше бюджетное финансирование культуры резко сократилось в 1989 г.; в Австрии эта тенденция получила свое распространение с 2002 г. [7].

Итак, очевидно, что в условиях рыночной экономики сфера культуры не может рассчитывать только на государственное финансирование. Анализ тенденций развития менеджмента культуры доказывает, что в странах ЕС, США - государство придерживается стратегии поддержки культуры, которая направлена не только на бюджетное финансирование, но и, прежде всего, на создание благоприятных условий для привлечения внебюджетных средств.

В данном контексте можно определить ключевые направления повышения эффективности менеджмента в сфере культуры:

- налаживание связей между организациями культуры и бизнеса (фандрейзинг);
- установления «специфических» налогов (параксикальные источники) [8];
- использование новой организационно-правовой формы некоммерческих организаций;
- введение договорных отношений учреждений культуры и их учредителей;
- изменение механизма бюджетного финансирования.

Не подлежит сомнению тот факт, что эффективное управление в сфере культуры может быть обеспечено только с применением адекватных методов управления, включающих постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержку взаимоотношений с внешней средой, что в комплексе позволит решить вопрос конкурентоспособности заведений культуры. Помимо этого, в современном культурном пространстве модернизация системы управления обусловлена необходимостью принципиального обновления основ реализации определенных культурных мероприятий, а также потребностью в расширении ключевых аспектов функционирования соответствующей инфраструктуры и учреждений [9].

Таким образом, приведенные обстоятельства наглядно свидетельствуют, что должен быть достигнут симбиоз рынка и государственного регулирования, на первом этапе которого следует провести реформу организационно-экономического механизма финансирования предприятий культуры и искусств.

Повышению эффективности менеджмента в сфере культуры, а, следовательно, и развитию учреждений культуры будет способствовать поиск альтернативных стратегий функционирования.

В разработке альтернативных стратегий следует принимать во внимание следующие рекомендации:

– нецелесообразно увеличивать количество программ, которыми уже занимаются другие организации, предлагаемая программа должна быть оригинальной, новаторской, уникальной;

– в разработке программ целесообразно использовать преимущества своей организации, и опираясь на них, отрабатывать предложения клиентам;

– необходимо учитывать потребности своих потенциальных клиентов: важно уметь вовремя отказаться от тех направлений и услуг, которые потеряли актуальность и привлекательность для клиентов [10].

Каждый вариант альтернативной стратегии необходимо оценить в аспекте степени риска с точки зрения ожидаемой эффективности.

Также, по мнению автора, повысить качество управления учреждениями культуры позволит преобразование традиционных культурно-развлекательных учреждений в специальные инновационные организации: клубы-музеи, клубы-библиотеки и т.п., которые будут сосредотачивать в себе несколько основных видов деятельности и предлагать потребителю широкий спектр услуг, что позволит им быть в определенных пределах универсальными с сохранением специфики своего направления функционирования.

Несмотря на внедрение рыночных механизмов в контур управления культурной сферой, также целесообразно сосредоточить внимание и на совершенствовании государственной поддержки. В данном контексте следует отметить, что государственный менеджмент также имеет значительный потенциал повышения эффективности, реализация которого может способствовать развитию сферы культуры, путем установления через соответствующие нормативные акты налоговых льгот при финансировании заведений культуры с привлечением юридических или частных лиц, благотворительных организаций, меценатов, спонсоров. Также на законодательном уровне можно

закрепить норму, предусматривающую возможность менеджменту уменьшить налоговую нагрузку на свое предприятие, в случае, когда средства направляются на благотворительные цели в организации социально-культурной сферы.

Подводя итоги, можем отметить следующее. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что сегодня существует широкий спектр направлений и инструментов повышения эффективности менеджмента в сфере культуры, которая может стать основой экономического роста и инвестиционной привлекательности благодаря эффективному

функционирования соответствующих заведений.

Ключевые направления повышения эффективности менеджмента включают в себя умеренное влияние со стороны государства на культурную сферу; самодостаточность и самостоятельность большинства культурных учреждений; финансовую, льготную и налоговую поддержку учреждений, культурных проектов; децентрализацию управления. Основными принципами построения управленческого контура в сфере культуры должен быть принцип «общественно-частного партнерства» и принцип «достаточного расстояния».

### **Литература:**

1. Носкова Н.А. Анализ практик проектного менеджмента в сфере культуры // Петербургский экономический журнал. - 2018. - №4. - С. 50-56.
2. Трошина Н.И., Журба Е.С. Система планирования в организациях социально-культурной сферы // Science Time. - 2018. - №11(59). - С. 8-12.
3. Михайлина А.В. Система менеджмента качества услуг в социально-культурной сфере // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2018. - Т. 2. - №10. - С. 79-83.
4. Пахтер М. Культура на перепутье. Культура и культурные институты в XXI веке / М. Пахтер, Ч. Лэндри. — М.: Классика-XXI, 2003. — 96 с.
5. Замахова В.О. Управление сферой культуры: региональный аспект // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2017. - №Т 39. - С. 3746-3750.
6. Шурупова А.С. Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - № Т 15. - С. 1281-1285.
7. Бреусова Е.А., Загорулько А.В. Приоритетные направления в управлении сферой культуры // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - № Т17. - С. 254-256.
8. Пестрякова Т. Совершенствование социально-экономических механизмов управления сферой культуры на региональном уровне // Социальная политика и социальное партнерство. - 2016. - №1. - С. 28-37.
9. Борзенко Е.А. Генезис публичного управления в сферах культуры и искусства // Административное право и процесс. - 2016. - №8. - С. 73-78.
10. Бреусова Е.А., Загорулько А.В. Проблемы управления сферой культуры на современном этапе рыночных преобразований // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - №Т 2. - С. 576-580.