



УДК 005

Н.А. Тугуз

Тугуз Нурбий Азаматович, магистрант 2 курса группы СКД/маг-17 факультета социально-культурной деятельности и туризма Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: dshi.t@mail.ru

Научный руководитель: **Симонян Мгер Славикович**, кандидат исторических наук, доцент кафедры социально-культурной деятельности Краснодарского государственного института культуры (Краснодар, ул. им. 40-летия Победы, 33), e-mail: mger22@yandex.ru

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

В статье рассматриваются теоретические и эмпирические аспекты стратегического управления в системе менеджмента муниципальных учреждений культуры. Авторами сформулированы ключевые проблемы стратегического управления в системе менеджмента муниципальных учреждений культуры Российской Федерации.

Ключевые слова: стратегическое управление, менеджмент, муниципальные учреждения культуры, детская школа искусств.

N.A. Tuguz

Tuguz Nurbiy Azamatovich, master student of 2nd course of SKD/MAG-17 group of direction of training «social and cultural activities» of faculty of welfare

activity and tourism of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy st., Krasnodar), e-mail: dshi.t@mail.ru

Research supervisor: **Simonyan Mger Slavikovich**, candidate of historical sciences, associate professor of department of social and cultural activities of the Krasnodar state institute of culture (33, im. 40-letiya Pobedy st., Krasnodar), e-mail: mger22@yandex.ru

PROBLEMS OF STRATEGIC ADMINISTRATION IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF MUNICIPAL INSTITUTIONS OF CULTURE

The article discusses the theoretical and empirical aspects of strategic administration in the management system of municipal institutions of culture. The authors formulated the key problems of strategic administration in the management system of municipal institutions of culture of the Russian Federation.

Key words: strategic administration, management, municipal institutions of culture, children's art school.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что изменения, которые на сегодняшний день активно протекают в различных сферах жизни общества – государственной, социально-экономической и др., имеют для сферы культуры концептуальное значение, потому что затрагивают сущность учреждений культуры, в частности, муниципальных как социального института. Объясняется это тем, что происходит постепенная трансформация характера взаимоотношений муниципальных учреждений культуры с обществом, трансформация их социальной миссии, а также изменения в стиле управления муниципальными учреждениями культуры, соответствующие современным задачам и функциям в данной сфере. В

качестве одного из направлений выступает развитие стратегического управления муниципальными учреждениями культуры.

Стратегическое управление представляет собой определенную область деятельности высшего руководства муниципальных учреждений культуры, главная обязанность которого состоит в рациональном определении предпочтительных направлений развития, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает муниципальному учреждению культуры конкурентные преимущества [3].

В деятельности современного муниципального учреждения культуры особое значение приобретает методология стратегического управления. На развитие, в частности, детских школ искусств непосредственное влияние в первую очередь оказывает то, есть ли у них стратегический план развития и под силу ли им осуществлять их последовательную реализацию. Основным направлением стратегического управления муниципальным учреждением целесообразно рассматривать процессы разработки и дальнейшего выполнения на практике его стратегической позиции, гарантирующей ему эффективное функционирование в постоянно изменяющихся социально-экономических условиях. В качестве одних из главных задач осуществления рационального стратегического управления выступают: 1) выявление целесообразности проведения изменений стратегического характера и их реализация; 2) создание рациональной организационной архитектуры (сочетание различных частей в одном целом), являющейся фундаментом и мотивом для осуществления стратегических изменений; 3) качественный подбор и обучение кадров, которые будут способны разрабатывать и эффективно реализовывать на практике стратегические изменения [4].

Необходимым условием развития муниципальных учреждений культуры, в частности детской школы искусств, является способность руководства к осуществлению на практике эффективного стратегического управления, которая подразумевает наличие таких управленческих умений, как моделирование ситуации, осознание необходимости проведения

изменений, разработка стратегии проведения изменений, использование действенных методов и инструментов реализации данной стратегии. Итогом послужит успешное применение разработанной стратегии [2].

В рамках данной курсовой работы в качестве объекта исследования выступает муниципальное учреждение культуры, в частности, Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования детская школа искусств а. Тахтамукай (МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай). МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай представляет собой современное учреждение дополнительного образования детей и молодежи, реализующее образовательную программу дополнительного образования детей и молодежи художественного профиля в сфере культуры с изучением учебных предметов, дисциплин на повышенном уровне.

В настоящее время в детской школе искусств обучаются дети по следующим направлениям: 1) музыкальное отделение: домра, гитара, адыгейская гармоника, фортепиано; 2) изобразительное искусство; 3) искусство театра; 4) хоровое искусство; 5) эстрадный вокал. Состав обучающихся МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай в 2017 году: класс фортепиано – 73 обучающихся; народные инструменты – 31 обучающийся; художественное отделение – 10 обучающихся; хоровой класс – 74 обучающихся; искусство театра – 15 обучающихся; эстрадный вокал – 14 обучающихся.

Оценивая результативность деятельности руководства и педагогического коллектива МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай, необходимо отметить, что за 2017 год учащиеся детской школы искусств приняли участие и стали победителями, лауреатами 30 конкурсов различного уровня (13 международных конкурсов, 2 всероссийских конкурса, 3 региональных конкурса, 6 республиканских конкурсов и 6 зональных конкурсов) – Международный конкурс музыкального искусства «Кубок славы»; 4-й Международный конкурс «Подкова счастья», Международный конкурс «Хрустальное сердце мира», VIII Международный фестиваль-конкурс

детского и юношеского творчества «Звездный дождь», Всероссийский конкурс «Семья – душа России», I Всероссийский конкурс искусства и творчества «Осенья рапсодия», Межрегиональный фестиваль национальных культур «Хоровод Дружбы», Республиканский конкурс юных пианистов, Республиканский конкурс юных художников «Память поколений» и др.

Одним из важнейших направлений деятельности школы выступает реализация и оптимизация процессов управления, а также достижение того, чтобы уровень подготовки выпускников соответствовал качеству полученного образования. Управление образовательным процессом подразумевает проведение постоянного отслеживания того, насколько качественно происходит преподавание, а также динамики количества и качества достижений обучающихся, эффективности реализации на практике преподавателями всех образовательных программ, используемых в работе с детьми.

По нашему мнению, целесообразно прежде, чем проводить анализ стратегического управления в системе менеджмента Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования детская школа искусств а. Тахтамукай (МБУ ДО ДШИ), рассмотреть опыт и основные проблемы стратегического управления в системе менеджмента муниципальных учреждений культуры Российской Федерации.

В результате можно обозначить следующие проблемы развития муниципальных учреждений культуры – детских школ искусств:

1) отсутствует направленность на решение задач ранней профессиональной ориентации обучающихся;

2) ежегодно уменьшается количество детей, обучающихся в ДШИ по программам академической направленности, например, по отделению фортепиано: 2008 г. – 332710 чел., в 2009 г. – 323700 чел., 2010 г. – 319744 чел., 2011 г. – 312965 чел.;

3) во многих субъектах страны ДШИ стали финансироваться по остаточному принципу, что привело к ухудшению материально-технического состояния этих образовательных учреждений;

4) разрушилась система единых принципов управления и финансирования деятельности ДШИ, учредитель самостоятельно определяет условия и объемы финансирования учреждений;

5) у преподавателей ДШИ стала утрачиваться нацеленность на подготовку выпускника как будущего абитуриента музыкального, хореографического или художественного колледжа / техникума, владеющего необходимыми навыками и умениями для продолжения образования;

б) снизился социальный статус педагогических работников по отношению к учителям общеобразовательных школ [1].

В настоящее время в Российской Федерации функционируют 5328 ДШИ, охватывающих своей деятельностью 12,1% всего детского населения страны. Согласно статистике, число ДШИ, в том числе музыкальных, художественных, хореографических и др., заметно сократилось: в 2000 году их число составляло 6591, в 2010 году – 5837, в 2016– 5456. Утрата за последние годы значительного количества ДШИ (1263) может отрицательно сказаться на всей вертикали отраслевого образования и общекультурной ситуации в стране в целом [3].

Так, руководство МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай в своей деятельности проводит постоянную работу по следующим направлениям: 1) соблюдение всех нормативно-правовых актов, регламентирующих работу детской школы искусств; 2) осуществление контроля (контроль внутри школы, контроль за состоянием преподавания, контроль за состоянием знаний и навыков обучающихся, контроль за школьной документацией, контроль за работой по подготовке к итоговой аттестации обучающихся); 3) создание комфортных условий и стимулов для формирования творчески работающего педагогического коллектива; 4) повышение уровня результативности образовательной деятельности детской школы искусств; 5) оказание

всесторонней помощи преподавателям и обучающимся в осуществлении активной конкурсной работы; 6) сохранение физического и психического здоровья обучающихся; 7) обеспечение реализации педагогическим коллективом методической и научно-исследовательской деятельности; 8) осуществление воспитательной работы и др.

Важно отметить, что при реализации обозначенных выше направлений работы руководство МБУ ДО ДШИ а. Тахтамукай активно использует такой инструмент стратегического менеджмента, как делегирование полномочий, который повышает эффективность управления муниципальным учреждением культуры. Это объясняется тем, что происходит передача части функций руководителя другим сотрудникам, для того чтобы наиболее эффективно и быстро достичь конкретных целей детской школы искусств.

Несмотря на обозначенные положительные тенденции стратегического управления и в целом деятельности детской школы искусств а. Тахтамукай, в ходе исследования практических аспектов стратегического управления в системе менеджмента муниципальных учреждений культуры нами были обозначены следующие ключевые проблемы:

1. Высокий процент работников предпенсионного и пенсионного возраста. Так, в МБУ ДШИ а. Тахтамукай на сегодняшний день трудится 16 преподавателей, из них 10 преподавателей являются пенсионерами, а 1 преподаватель старше 50 лет. Следовательно, присутствует высокий риск наступления резкой нехватки трудовых ресурсов в муниципальном учреждении.

2. Нехватка молодых высококвалифицированных кадров. Объяснить данную проблему можно тем, что детская школа искусств расположена в сельской местности (ауле Тахтамукай) и зачастую перспектива работать в селе является непривлекательной для молодых специалистов. Оказывает влияние и уровень заработной платы (средний уровень заработной платы персонала МБУ ДШИ в 2017 году – 20 тыс. руб.), являющийся низким для молодых специалистов.

3. Отсутствие государственной поддержки муниципальных учреждений культуры, расположенных в сельской местности, направленной на привлечение новых кадров.

4. Непривлекательность для воспитанников детской школы искусств выбора своей профессии в сфере искусств. Согласно статистике, количество воспитанников МБУ ДШИ, которые продолжили свое обучение в средних и высших образовательных учреждениях сферы культуры, начиная с 2014 года, равно 0 (в 2013 г. – 1 человек).

5. Недостаточное материальное обеспечение муниципального учреждения культуры. Здание, в котором функционирует детская школа искусств является очень старым, так как было построено в 1936 году, и на сегодняшний день в нем не проводилось капитального ремонта. Все ремонтные работы осуществляются на средства, полученные от добровольных взносов родителей учащихся детской школы искусств, так как из бюджета (федерального, регионального и местного) финансовые средства последние годы не выделяются.

6. Нехватка инструментального фонда. Инструментальный фонд МБУ ДШИ а. Тахтамукай также является очень устаревшим, так как последний музыкальный инструмент (пианино) был закуплен в 1988 году.

Таким образом, можно прийти к выводу, что обозначенные проблемы являются взаимосвязанными, но в то же время затрагивают различные аспекты деятельности и стратегического управления муниципальным учреждением культуры – МБУ ДШИ а. Тахтамукай. К сожалению, решить их в краткие сроки и эффективно невозможно, но, по нашему мнению, целесообразно для начала составить определенный механизм (алгоритм) действий, направленных на последовательное и рациональное решение данных проблем.

Список используемой литературы:

1. *Аракелова А.О.* Детские школы искусств Российской Федерации: современное состояние и перспективы развития // Вестник КемГИК. 2017. № 41(1). С. 196–210.
2. *Игнатьева Е.Л.* Инструменты управления учреждениями культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2016. № 1. С. 31–38.
3. *Тульчинский Г.Л.* Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. СПб., 2009. 528 с.
4. *Федотова Н.Г.* Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. Великий Новгород, 2015. 282 с.