

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт музыкального и художественного образования
Кафедра художественного образования

Смагин Алексей Николаевич

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО ЦЕНТРА**
(на примере пос. Махнёво Алапаевского района Свердловской области)

Диссертация на соискание академической степени магистра
Направление «44.04.01 Педагогическое образование»
Магистерская программа
«Менеджмент в искусстве и художественном образовании»

Допустить к защите
Зав. кафедрой

Н.Ю. Перевышина
« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

подпись

Магистрант:

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук,
доцент
М.Ю. Самакаева

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	11
1.1. Характеристика основных направлений деятельности учреждений культуры.....	11
1.2. Стратегический менеджмент и его роль в развитии учреждений культуры.....	21
ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОГО КУЛЬТУРНО- ДОСУГОВОГО ЦЕНТРА.....	27
2.1. Характеристика деятельности Махневского культурно-досугового центра.....	27
2.2. Стратегия развития Махневского культурно-досугового центра (результаты опытной работы).....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что культура как система порождения, сохранения и трансляции внегенетически наследуемого социального опыта, всегда образовывала материальную и духовную среду общества, способствующую формированию и возвышению человеческой личности.

Формирование новых общественных отношений актуализирует исследование проблем социокультурной сферы. С одной стороны, культура испытывает на себе влияние формирующихся сегодня социально-политических и социально-экономических механизмов. С другой стороны, культура сама оказывает заметное влияние на их развитие, является своеобразным социальным катализатором.

Активное влияние культуры как жизненно необходимого социального феномена распространяется и на досуг всех слоев и категорий населения. Досуг и потенциально, и реально является временем для духовного развития личности, укрепления нравственного и физического здоровья, развития творческих способностей человека. Социально значимый досуг не может существовать вне рамок духовности, искусства, творчества, стремления людей к саморазвитию и самосовершенствованию. Он органично вбирает в себя неотъемлемые ценности современной культуры, выражает коренные интересы социума, реализует гуманные установки общества по обеспечению прав и свобод человека.

Как социальный феномен досуг уникален. Только в его рамках возможны реализация и развитие многочисленных видов и форм культурно-досуговой деятельности (далее – КДД). В настоящее время многообразие культурных потребностей общества, социальных групп, отдельных индивидов определяет достаточно разнообразные виды организаций социально-культурной сферы различной ведомственной принадлежности: государственными, муниципальными, частными, общественными организациями, к которым относится и сельский Дом культуры. Данное

учреждение, являясь центром общения, духовного развития и отдыха населения, призвано осуществлять культурную работу в области традиционного народного творчества и любительского искусства.

История свидетельствует, что деятельность сельских домов культуры была наиболее востребованной в 60-90-е годы XX века, когда данные учреждения выполняли в сельской местности функции почти всех учреждений культуры и искусства – кинотеатра, театра, музея, любительских творческих коллективов, пропаганды культурного наследия, местом общения жителей села.

Однако в последние годы наблюдается отток потребителей из домов культуры и культурно-досуговых центров. Причина подобного явления в бурном развитии компьютерных технологий, в приходе интернета в каждый дом, что позволяет каждому потребителю с легкостью найти для себя любую информацию, послушать любую музыку, посмотреть любой концерт. Таким образом, сельские дома культуры должны искать новые формы взаимодействия с населением в области культуры и досуга, что может быть решено с помощью стратегического менеджмента.

Практика показывает, что, что вопросам организации культурно-досуговой деятельности населения начинает уделяться внимание в 1920-1930-е годы. В работах Н.К. Крупской, А.В. Луначарского, Е.Н. Медынского, М.В. Петровского рассматриваются сущность, назначение и функции, а также своеобразие досугового времени населения молодой Советской России, его культурного потенциала. Однако специальных научных исследований в этой области фактически не было до конца XX века. В настоящее время культурно-досуговая деятельность стала предметом исследования М.А. Ариарского, Ф.Д. Жаркова, Т.Г. Киселевой, Ю.Д. Красильникова, Н.Ф. Максютинина, А.В. Соколова, Н.Н. Ярошенко и др.

В данных работах содержится структурный анализ технологического процесса подготовки и проведения основных видов культурно-досуговых программ (информационно-просветительских, художественно-

публицистических, культурно-развлекательных) в условиях различных учреждений культуры. Авторы исследований также раскрывают механизмы регулирования восприятия аудиторией указанных программ в учреждениях культуры. Однако, данные исследования в основном осуществлены с позиций философского, социологического и культурологического подходов.

Вопросы менеджмента и маркетинга в области культуры и искусства, а также стратегического развития учреждений культуры нашли отражение в работах Н.Н. Ершова, Л.Г. Тульчинского, Е.П. Щековой и др. Но их исследования в основном затрагивают крупные государственные учреждения культуры и искусства, а также вопросы, связанные с управлением культуры в регионах. Аналогичных работ, освещающих проблемы деятельности сельских домов культуры и сельских культурно-досуговых центров, фактически нет.

В то же самое время практика показывает, что в современном обществе наблюдаются повышенные требования населения к качественным характеристикам сферы культуры: широте ассортимента предлагаемых услуг и степени их доступности, к оснащенности учреждений культуры современным оборудованием, к наличию инновационных проектов, а также к уровню профессиональной подготовки персонала. Это в равной степени относится и к деятельности сельских Домов культуры. Поэтому разработка стратегии развития сельского Дома культуры может помочь обеспечить в современных рыночных условиях возможность эффективного использования ограниченных материальных, финансовых и трудовых ресурсов для повышения качества оказываемых населению услуг культурного характера. Таким образом, возникают **противоречия**:

– между государственным заказом на осуществление в современных социально-экономических условиях культурно-досуговой деятельности по реализации информационно-просветительских, художественно-публицистических и культурно-развлекательных программ для сельского

населения и реальным состоянием управленческой деятельности в сельских домах культуры и культурно-досуговых центрах;

– между достаточной разработанностью вопросов стратегического управления деятельностью различных учреждений культуры и искусства и отсутствием научных исследований, раскрывающих механизмы стратегии развития сельских учреждений культуры;

– между необходимостью поиска путей инновационного развития сельских домов культуры и культурно-досуговых центров и отсутствием методических рекомендаций по организации данной деятельности для управленческих органов указанных учреждений.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**, которая состоит в необходимости поиска путей и средств повышения эффективности культурно-досуговой деятельности сельских учреждений культуры.

Недостаточная разработанность проблемы, а также необходимость ее теоретического осмысления и практического решения в общем контексте модернизации культурно-досуговой деятельности сельских учреждений культуры позволило сформулировать **тему** магистерской диссертации «Стратегический менеджмент как средство повышения деятельности культурно-досугового центра (на примере пос. Махнёво Алапаевского района. Свердловской области)».

Цель исследования – выявление теоретико-методологических основ и разработка методических рекомендаций по использованию маркетинговых технологий для формирования стратегии развития культурно-досугового центра села Махнево Алапаевского района Свердловской области в новых условиях общественного развития и экономики.

Объект исследования – основные направления деятельности культурно-досугового центра посёлка Махнево Алапаевского района Свердловской области.

Предмет исследования – стратегия развития культурно-досугового центра поселка Махнево Алапаевского района Свердловской области.

Достижение цели определило необходимость решения следующих **задач исследования:**

1. На основе анализа научно-теоретической и методической литературы выявить совокупность положений, определяющих теоретико-методологическую основу концепции стратегического развития учреждений дополнительного образования в современных социально-экономических условиях.

2. Уточнить содержание понятий «стратегический менеджмент», «стратегия развития» применительно к деятельности сельских учреждений культуры.

3. Определить возможности стратегического менеджмента в развитии сельских культурно-досуговых учреждений.

4. Осуществить анализ существующих стратегий развития культурно-досуговых учреждений.

5. Разработать стратегию развития культурно-досугового центра поселка Махнево Алапаевского района Свердловской области.

Гипотеза исследования – повышение эффективности деятельности культурно-досугового центра будет проходить более успешно, если

– данный процесс будет осуществляться в соответствии со сложившимися в менеджменте подходами к стратегии развития учреждений культуры и искусства;

– на основе анализа внешней и внутренней среды (сегментация рынка, анализ аудитории, оценка экономических и педагогических ресурсов) будет определена стратегическая модель развития учреждения;

– будут определены условия и механизмы для успешного внедрения стратегии развития в деятельность культурно-досугового центра.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались **методы:**

– теоретические – анализ философской, научной и научно-методической литературы; структурный анализ объекта и предмета исследования; изучение законодательных, нормативно-правовых и программных документов, регламентирующих деятельность учреждений культуры; разработка модели стратегического развития культурно-досугового центра поселка Махнево;

– эмпирические – социологические методы (опрос, анкетирование) наблюдение, обобщение имеющегося опыта развития культурно-досуговых центров малых городов и поселков.

Теоретической и методологической базой исследования явились:

– основные положения теории управления организацией (В.В. Ермакова, Г.Р. Латфуллина, В.В. Репин, К.М. Ушаков, П.В. Шеметов и др.);

– основные положения стратегического менеджмента (И. Ансофф, А.Т. Зуб, А.Н. Петров, Д. Хасси и др.);

– основные положения теории маркетинга учреждений культуры и искусства (М.А. Ариарский, А.Д. Жарков, Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников, В.Е. Новаторов, В.И. Слободчиков, Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Щекова и др.);

– законодательные и нормативные документы федеральных и муниципальных органов управления учреждениями культуры.

Базой исследования являлась деятельность подразделений культурно-досугового центра поселка Махнево Алапаевского района Свердловской области.

Апробация исследования осуществлялась в процессе опубликования научных статей: «Особенности стратегического менеджмента в организации культурно-досугового центра а сельской местности» (Музыка и изобразительное искусство: методика преподавания, менеджмент: материалы Всероссийской (с международным участием) заочной научно-практической

конференции, 19 – 20 апреля 2017 г., г. Екатеринбург, Россия /Урал.гос.пед. ун-т; под ред. К.П. Матвеевой. Екатеринбург: [Б.и.], 2017. С. 105-109.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

– определена и обоснована стратегия развития муниципального казенного культурно-досугового центра поселка Махнёво Алапаевского Свердловской области в современных социально-экономических условиях.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

– определены возможности стратегического менеджмента в развитии сельских учреждений культуры дополнительного образования;

– осуществлен анализ существующих стратегий развития организации с позиции деятельности учреждений культуры.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии развития МКУ Махневский культурно-досуговый центр на период 2018-2021гг., с прогнозированием возможных рисков развития в современных социально-экономических условиях.

На защиту выносятся следующие **положения**:

1. Культурно-досуговая деятельность, предоставляемая населению различными учреждениями культуры и искусства, является частью системы социального воспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностями в общении, отдыхе, досуге и в саморазвитии.

2. В современных социально-экономических условиях оптимальной стратегией развития казенного учреждения культуры сельского культурно-досугового центра является стратегия диверсификационного роста, которая позволяет учитывать специфику деятельности учреждения, имеющиеся у него ресурсы и перспективные цели развития.

3. Стратегия диверсификационного роста, выбранная для развития Муниципального казенного учреждения «Махневский Культурно-досуговый центр» позволит в дальнейшем (при переходе в статус бюджетного учреждения) предоставлять услуги населению в рамках оптимальной

ценовой политики, приемлемой для большинства проживающих на территории поселка; реализовывать культурно-досуговые услуги адекватно возрастному, жизненному опыту и нравственному цензу конкретного потребителя; создавать условия для более массового включения населения по всем направлениям деятельности культурно-досугового центра, осуществлять социокультурную поддержку маломобильным, малоимущим и социально незащищенным гражданам.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

1.1. Характеристика основных направлений деятельности учреждений культуры

Известно, что культура как система порождения, сохранения и трансляции внегенетически наследуемого социального опыта, всегда образовывала материальную и духовную среду общества, способствующую формированию и возвышению человеческой личности.

В настоящее время многообразие культурных потребностей общества, социальных групп, отдельных индивидов определяет достаточно разнообразные виды организаций социально-культурной сферы различной ведомственной принадлежности: государственными, муниципальными, частными, общественными организациями. Так, с точки зрения Е. И. Дискена, существует 18 видов учреждений, осуществляющих производство и реализацию продуктов социально-культурной сферы, и три вида предприятий, участвующих в создании материально-технической базы культуры:

- культурно-просветительные учреждения (клубы, библиотеки, музеи, парки, зоопарки, досуговые центры);
- выставочные залы;
- театрально-зрелищные организации (театры, концертные организации, цирки);
- учебные заведения внешкольного эстетического образования (детские музыкальные, художественные школы, школы искусств, хореографические школы); высшие и средние специальные учебные заведения (консерватории, институты культуры, кинематографии, хореографические училища);
- киносеть (кинотеатры, киноустановки, видеотеки);

- базы и конторы проката;
 - киностудии;
 - издательства;
 - редакции газет и журналов;
 - предприятия полиграфической промышленности;
 - учреждения книжной торговли;
 - телеграфные и информационные агентства;
 - редакции радио и телевидения;
 - радиодома;
 - телестудии и телевизионные технические центры;
 - студии звукозаписи;
 - предприятия по производству компакт-кассет и компакт-дисков
- [19, с. 5].

Кроме того, данные учреждения классифицируют по виду продуктов (результатов деятельности), создаваемых и реализуемых организациями социально-культурной сферы:

- а) производящие материальные продукты;
- б) оказывающие материальные услуги;
- в) предоставляющие услуги, имеющие возможный материальный (в том числе финансовый) результат;
- г) предоставляющие преимущественно нематериальные услуги;
- д) осуществляющие преимущественно торговлю предметами и средствами культуры.

В группе «г» принято выделять три подгруппы учреждений в зависимости от следующих видов нематериальных услуг: культурных (театры, музеи, филармонии, выставочные залы, клубы, центры досуга), образовательных (внешкольные учебные заведения эстетического образования, средние специальные и высшие учебные заведения) и информационных (библиотеки, архивы, рекламные и информационные агентства).

Понятия «культурно-досуговая деятельность» и «культурно-досуговое учреждение» появились в культурологии сравнительно недавно, с начала 1980-х годов. Тем не менее, до сих пор отсутствует четкое законодательное закрепление этих понятий, что приводит к неопределенности в понимании основных направлений культурно-досуговой деятельности и установлении основных функций культурно-досуговых учреждений. Рассмотрим подробнее существующие определения составляющих данного понятия.

В справочно-энциклопедической литературе понятие «культура» рассматривается как

- целостный, устойчивый способ жизнедеятельности многих поколений конкретного сообщества;
- высокий уровень владения людьми нормами, стандартами деятельности, закрепленной в той или иной области социальной практики;
- активное направление деятельности, аспект государственной практики, объект правового регулирования и т.д.

Досуговая деятельность – деятельность, развивающаяся в рамках культуры данного сообщества, организуемая на основе общественно значимых норм и представлений о художественно-эстетической активности и творчества в целом.

Мотивом досуговой деятельности личности является не осознанное желание участвовать в той или иной деятельности (эстетической, художественной, спортивной и т.п.), синтезирующее в себе потребности, рациональные цели, бессознательные влечения, неявные желания и комплексы человека. При этом целью данного вида деятельности становятся представления о совокупном результате, которого хочет добиться человек в тех или иных досуговых занятиях.

Проведение человеком свободного времени, сбалансированного по разным видам рекреационной, развивающей и развлекательной активности, наполненного социально-значимым смыслом и согласованно с традициями

данного общества и его современными требованиями принято называть «культурой досуга».

Досуговая деятельность выполняет компенсаторные, воспитательные, образовательные, рекреационно-оздоровительные, терапевтические функции.

В научной литературе принято выделять следующие типы культурно-досуговой деятельности: культурно-досуговая, образовательно-развивающая, природно-рекреационная, санаторно-оздоровительная, туристическая, спортивно-зрелищная, самодеятельно-любительская, зрелищно-развлекательная.

Все выше перечисленное определяет функции учреждений культуры и особенности их деятельности, определяющие и основную характеристику учреждения.

В настоящее время существует достаточно большое количество определений понятия «культурно-досуговая деятельность». На наш взгляд наиболее полным является определение, данное Т.К. Киселевой и Ю.Д. Красильниковым в книге «Социально-культурная деятельность» (2012), согласно которому «культурно-досуговая деятельность – социально-культурологический процесс, способствующий свободному, духовному и физическому совершенствованию личности на основе самодеятельного творчества, освоения ценностей культуры, общественно-значимого общения, разумного и полноценного отдыха» [27, с. 174 с.].

Культурно-досуговая деятельность, предоставляемая населению различными учреждениями культуры и искусства, всегда составляла и составляет в настоящее время важную область общественной жизни, Она является частью системы социального воспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностями в общении, отдыхе, досуге и в саморазвитии. Складывающаяся в процессе активного освоения личностью опыта общественных отношений культурно-досуговая деятельность напрямую зависит от интересов и потребностей индивида в области политики, культуры, морали, отдыха.

Исторические предпосылки возникновения данного вида деятельности человека достаточно подробно раскрыты в работе А.Д. Жаркова «Теория и технология культурно-досуговой деятельности» (2007). Возникнув как праздники различного вида (ритуальные, массовые), данный вид человеческой деятельности видоизменялся, обогащался в соответствии с происходящими социальными, экономическими, политическими, культурными явлениями.

Принято считать, что массовое развитие подобных клубных учреждений началось в СССР с ноября 1920 года, когда декретом Совнаркома в системе Наркомпроса РСФСР был образован Главполитпросвет, на основании которого российские «народные дома», появившиеся со второй половины 1880-х годов, были преобразованы в рабочие клубы и дома культуры. Первым «дворцом культуры ВЦСПС» (впервые в стране возведённым на средства профсоюзов, к юбилейной дате 8 ноября 1927 года) стал Дворец культуры имени А. М. Горького в Ленинграде. А 1923-1924 годах открываются первые дворцы и дома пионеров и школьников в Москве. В социалистическом государстве предполагалось, что все формы культурно-досуговой деятельности должны быть социально значимыми.

Аналогичная работа велась и в сельской местности. Для улучшения условий функционирования культурной деятельности для сельских жителей, проживающих в удаленных от центральных усадеб населенных пунктах, начали создаваться централизованные клубные системы (ЦКС). Сельские Дома культуры наделялись руководящими функциями по отношению к клубам, красным уголкам расположенных на территории хозяйств сельсоветов.

К 60-м годам XX века в Советском Союзе была сформирована разветвленная сеть учреждений культуры, среди которых значимое место стали занимать клубы, дома культуры и библиотеки, которые во многом определяли культурную жизнь СССР. И сегодня именно эти учреждения

являются организаторами культурно-досуговой деятельности населения России. Как пишет А.Д. Жарков, «если суммировать число посетителей только платных клубных мероприятий (большинство же населения посещает и бесплатные, которые статистикой не учитываются) и число участников клубных формирований, т.е. людей, постоянно вовлеченных в культурную активную деятельность, то, по самым приблизительным подсчетам, с клубом постоянно связано более 90 млн. человек» (данные 2006 года) [21, с. 31].

Именно в клубных учреждениях сформировалась уникальная система художественного дополнительного образования детей и взрослых, а клубная практика стала местом интересных научных исследований в области психологии, педагогики и методики обучения и воспитания детей и взрослых. Кроме того, были созданы высшие и средние специальные учебные заведения по подготовке квалифицированных специалистов для клубов.

В учреждениях культуры в советский период функционировали в основном такие формы культурно-досуговой деятельности, которые можно было оценить с позиции экономических, общественных и государственных критериев, т.к. предполагалось, что все формы культурно-досуговой деятельности должны быть социально значимыми.

В конце 90-х годов XX века появляется новое определение данного феномена, которое приведено в книге Н.Ф. Максютин «Культурно-досуговая деятельность» (1995): «Культурно-досуговая деятельность есть специализированная подсистема духовно-культурной жизни общества, функционально объединяющая социальные институты, призванные обеспечить распространение духовно-культурных ценностей, их активное творческое освоение людьми в сфере досуга в целях формирования гармонично развитой, творчески активной личности» [20, с. 21]. Данный вид деятельности становится объектом научных исследований (Ф.Д. Жарков, Н.Ф. Максютин). Ученые выделяют предметом культурно-досуговой деятельности «изучение различных содержательных механизмов

общественного сознания, существующего как целостное отражение общественной жизни, ее материальных и духовных аспектов» [21, с. 21]. По их мнению, «культурно-досуговая деятельность есть способ индивидуального самоутверждения личности, осмысления своего бытия в прошлом, настоящем и будущем» [21, с. 21].

Переход к рыночным отношениям вызывал необходимость постоянного обогащения содержания деятельности учреждений культуры, методов ее осуществления. По мнению исследователей, в данном случае, прежде всего, выиграла провинция, где у клубных учреждений было куда меньше конкурентов в лице театров, библиотек, музеев.

Практика показывает, что дома культуры и сельские клубы и по сей день остаются центрами самой массовой и общедоступной досуговой деятельности, позволяющей сельскому населению реализовывать свои культурные интересы и увлечения, претворять в жизнь творческие идеи фактически бесплатно (или на очень низкую плату).

Несмотря на имеющиеся достоинства, сельские, дома культуры и культурно-досуговые центры в настоящее время нуждается в серьезной модернизации ресурсной базы. Кроме того, остается проблема нехватки площадей, приспособленных под работу с социально незащищенными группами населения, в т.ч. с инвалидами. Имеющиеся вспомогательные помещения у многих сельских учреждений культуры не соответствуют возможностям современного дизайна и комфортности, имеют недостаточную материально-техническую базу для внедрения в культурно-досуговую деятельность современных социально-культурных, информационных, арт-медиа и другие технологий.

Изучение культурно-досуговой деятельности различных учреждений началось фактически в последней четверти XX века. Оно осуществлялось по двум направлениям: изучение культуры как важнейшей сферы жизнедеятельности общества (Л.А. Гордон, Б.А. Грушин, Ю.Н. Давыдов, Т.И. Заславская, Т.Г. Здравомыслов, С.Н. Иконникова, Л.Н. Коган,

В.С. Цукерман, В.А. Ядов) и изучение вопросов организации и социального потенциала досуговой деятельности (М.А. Ариарский, О.Р. Голованов, А.Д. Жарков, Е.И. Леонова, Ф.Х. Попова, Т.А. Турбина).

Еще античный философ Аристотель уже в IV веке до н. э. выделял досуг как особое свободное временное пространство, имеющее своеобразные общественные характеристики. Он проецировал его на отдельные категории граждан, рабов, полисы, сопоставляя с различными типами государственных устройств. Таким образом, Аристотель досуг и досуговую деятельность рассматривал с позиции личностной и общественной ценности свободного времени гражданина.

В последующем, на каждом этапе исторического развития виды культурно-досуговой деятельности изменяются в соответствии с реальными условиями существования человека, трансформируются, упорядочиваются, приобретая определенное значение для личности и общества.

Современная теория менеджмента в сфере культуры рассматривает культурно-досуговую деятельность как процесс освоения человеком мира, в основе которого лежит многосторонняя по своей природе деятельность, имеющая собственные функции, цели, средства, результат. Кроме того, культурно-досуговая деятельность предполагает сложное переплетение типов и видов эстетической и художественной деятельности.

Современная наука и практика видят социальный потенциал досугового времени человека в свободном выборе занятий, самоорганизации, самодеятельности, способных реализовать духовные интересы и потребности личности.

Анализ научной литературы по теме исследования показывает, что в изучении культурно-досуговой деятельности наиболее распространенным и разработанным остается аналитический подход, что обосновано накоплением знаний об объекте. В последние годы появились работы, в которых также присутствуют системный и целостный подходы, которые позволяют рассматривать организацию культурно-досуговой деятельности граждан как

единый технологический процесс. Поэтому большинство исследователей рассматривают объектом культурно-досуговой деятельности содержание, формы, средства, методы и инструменты интеллектуального и эмоционального воздействия как на личность в отдельности, так и на группу или массу людей, на стабильную и нестабильную аудиторию, на разные социальные общности [21, с. 91].

В реальной практике культурно-досуговая деятельность как процесс, представляет собой связь объекта и субъекта, взаимодействие двух тенденций – социализации и индивидуализации, предполагающих выработку человеком индивидуального способа жизнедеятельности для полноценного всестороннего развития с учетом собственных природных задатков и потребностей. В данном случае система организации данного вида деятельности предполагает следующие компоненты: субъект, объект, цель, содержание, средства, методы, формы, материально-техническая база, финансовое обеспечение процесса.

Самым эффективным институтом в культурно-досуговой деятельности является учреждение культуры, где данная деятельность становится систематической и приобретает творческий характер; осуществляясь в индивидуальной форме, она обладает относительной самостоятельностью [21, с. 92]. В настоящее время систему культурно-досуговой деятельности принято рассматривать как процесс постоянного развития в единстве теории, организации и методики, что обусловлено не только расширением сферы предоставляемых услуг населению в области досуга, но и появлением новых самостоятельных систем – сети учреждений культуры разных типов: центров досуга, культурных комплексов, молодежных кафе, ночных клубов и т.п. Наблюдается наращивание платных программ и услуг, поэтому смысловое содержание деятельности учреждений культуры, по мнению А.Д. Жаркова, утрачивает «ценностно-культурные смыслы, а развлекательно-прагматические ориентации материализуются в конкретные предметы, вещи,

значимость которых определяется, прежде всего, их практическим смыслом» [21, с. 95].

В то же время к деятельности учреждений культуры предъявляются повышенные требования творческого характера: создать условия для самостоятельной творческой деятельности специалистам, дать им возможность развиваться как субъекту рыночной экономики, т.е. сделать учреждение культуры самоорганизующейся системой, способной развиваться лишь при условии успешной коммерческой деятельности, которая в свою очередь дает возможность для поощрения инициативы специалистов учреждений культуры, для введения всевозможных новшеств. Практика показывает, что в настоящее время дома культуры и культурно-досуговые центры остаются единственными очагами для полноценной досуговой деятельности населения в области реализации своих потребностей в различных видах творчества. Однако собственная нематериальная база сельского хозяйства остается слабой по многим параметрам, а замещение бесплатных форм социально-культурного обслуживания платными закладывает фундаментальные основы для закрепления поляризации населения по имущественному признаку, увеличивая разрыв в социально-экономическом развитии города и села, т.к. сельское население привыкло не тратить или дешево платить за социально-культурные услуги.

Комплекс перечисленных выше проблем сдерживает развитие Дома культуры в намеченных целях, и требует решения ряда задач, обеспечивающих эффективное развитие культурно-досуговой деятельности на селе.

1.2. Стратегический менеджмент и его роль в развитии учреждений культуры

В настоящее время существует достаточно большое количество определений понятия «стратегический менеджмент», например:

– «разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов»;

– «концепция выживания в конкретных условиях»;

– «сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации»;

– «область научных знаний, изучающая приёмы, инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации» [2].

Согласно научным исследованиям (И. Ансофф, М.М. Афанасьев, К. Боумэн, О.С. Виханский, С. Шах) эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

– обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

– облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

– обеспечивает координацию и коммуникации, как по горизонтали, так и по вертикали:

– помогает справиться с изменениями и провести изменения;

– помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию [2].

Таким образом, стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением. Процесс стратегического планирования деятельности учреждения культуры и досуга, как и любого предприятия, включает определение его миссии, формулирование целей и задач своей деятельности, оценку и анализ внешней среды и своей внутренней структуры, разработку и

анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии и ее реализацию, контроль за выполнением и оценку.

Применительно к деятельности сельского дома культуры (культурно-досугового центра) стратегический менеджмент должен быть направлен на выявление художественных интересов и культурных запросов населения, на определение своих возможностей в предоставлении востребованных услуг в различных видах художественного творчества, на активизацию пропаганды лучших образцов в различных видах искусства, в создании особой атмосферы художественного взаимодействия для всех слоёв населения.

В современном стратегическом менеджменте принято выделять в качестве ведущего инструмента действия стратегию развития предприятия, т.е. комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение цели. В настоящее время применительно к развитию учреждений культуры используются три основных вида стратегий развития:

- «Стратегия экспансии (экстенсивного роста), т.е. расширение своей деятельности на данном рынке, своей доли на нём.
- Стратегия интенсивного (органического) роста, основанная, прежде всего, на всё более глубокой специализации и модификации товаров и услуг.
- Стратегия диверсификации, т. е. активного выхода фирмы на новые рынки с новыми клиентами, с новыми товарами и услугами» [49, с. 126].

Кроме того, Г.Л. Тульчинский и Е.Л. Щекова выделяют маркетинговые стратегии спроса: стимулирующий маркетинг, развивающий маркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий маркетинг, демаркетинг, противодействующий маркетинг [49, с. 126-127]. Применительно к деятельности сельских учреждений культуры эффективными можно считать стратегию «развивающего маркетинга», применяемую в случае нечетко сформированного спроса услуг; «ремаркетинг», нацеленный на обновление

интереса к предлагаемым культурно-досуговым услугам; Стратегию «поддерживающего маркетинга» для сохранения достигнутого уровня предоставления услуг в области культуры и досуга.

Также в сфере культуры достаточно распространена стратегия приобретения (накопления) материальной базы и специалистов.

Согласно исследованиям Г.Л. Тульчинского и Е.Л. Щековой маркетинг в сфере культуры строится с учетом факторов макросреды. К основным факторам авторы относят:

- политические: государственный строй, правовая база функционирования в сфере культуры, государственная поддержка сферы культуры

- экономические: экологическая конъюнктура и инфляция, покупательная способность населения, налогообложение и финансирование организаций культуры

- демографические: половозрастная структура, численность, плотность населения, рождаемость, смертность; устойчивость семейных союзов, религиозная, этническая однородность, уровень миграции

- природные: уровень развитости, использование потенциала природных ресурсов, источники топливно-энергетических ресурсов и сырья, экологические показатели, их нормативы и уровень их соблюдения.

- научно-технические: состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики, степень введения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве.

- социально-культурные: традиции, обычаи, менталитет населения, языковые особенности, организационная и потребительская культура, динамика культуры населения [49, с. 137].

При анализе макросреды сельских учреждений культуры особо важными являются следующие факторы:

- государственная поддержка сферы культуры (политические);

- налогообложение и финансирование организаций культуры (экономические);
- численность, плотность населения, рождаемость (демографические);
- степень введения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве (научно-технические);
- традиции, обычаи, менталитет населения, языковые особенности, организационная и потребительская культура (социально-культурные).

Как показывает практика, не один из указанных видов стратегии не может быть использован в полной мере для управления сельскими культурно-досуговыми центрами, так как большинство из них являются «казёнными» учреждениями, где наблюдается ограничение финансовых средств и запрет на использование коммерческой деятельности.

Стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением. Процесс стратегического планирования деятельности учреждения культуры и досуга, как и любого предприятия, включает определение его миссии, формулирование целей и задач своей деятельности, оценку и анализ внешней среды и своей внутренней структуры, разработку и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии и ее реализацию, контроль за выполнением и оценку.

Применительно к деятельности сельского дома культуры (культурно-досугового центра) стратегический менеджмент должен быть направлен на

- выявление художественных интересов и культурных запросов населения;
- определение своих возможностей в предоставлении востребованных услуг в различных видах художественного творчества;
- активизацию пропаганды лучших образцов в различных видах искусства;

– создание особой атмосферы художественного взаимодействия для всех слоёв населения.

Таким образом, для сельского культурно-досугового центра (дома культуры) должна быть выбрана стратегия диверсификационного роста, предполагающая горизонтальную диверсификацию, когда учреждение культуры может добавить в свой ассортимент те услуги, которыми еще оно не занималось. В данном случае вводить новые исполнительские коллективы (вокально-инструментальные, танцевальные, цирковые), расширять сферу образовательных услуг в области любительского художественного творчества, принимать активное участие в фестивалях, конкурсах, смотрах различного уровня, организовывать и проводить аналогичные мероприятия, а также праздники на своей территории и т.п.

Разработка стратегии может проводиться по-разному, в зависимости от степени формализации и состава привлекаемых к разработке лиц. Наиболее эффективными подходами к разработке стратегии сельского учреждения культуры, на наш взгляд, являются совместный подход, когда руководитель учреждения привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии, и инициативный подход, когда руководитель побуждает подчиненных самостоятельно вырабатывать и претворять стратегию с учетом конкретных условий и возможностей учреждения культуры.

В теории менеджмента для определения сильных и слабых сторон компании (учреждения) предлагается использовать SWOT-анализ. Являясь методом стратегического планирования, он позволяет дать оценку сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды, определить наличие стратегических перспектив и возможностей их реализации. При SWOT-анализе факторы внутренней и внешней среды организации разделяются на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Данный вид работы проводится в несколько этапов: изучается внешняя среда организации и выделяются те ее факторы, которые открывают возможности развития, и те, которые создают угрозы; анализируется внутренняя среда, что позволяет идентифицировать сильные и слабые стороны. Эти два этапа вследствие своей относительной независимости могут выполняться в произвольном порядке., а их результаты представляются в виде сводной таблицы. На третьем (завершающем) этапе сопоставляются полученные данные, что позволяет определить способность учреждения и переориентировать методы управления развитием организации с опоры на ранее достигнутые результаты на изучение слабых сторон и ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Практика показывает, что выбор общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий учреждений культуры невозможен без точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала предприятия с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

Выводы по первой главе

1. Культурно-досуговая деятельность, являясь частью системы социального воспитания, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностями в общении, отдыхе, досуге и в саморазвитии, составляет важную область общественной жизни.

Складывающаяся в процессе активного освоения личностью опыта общественных отношений культурно-досуговая деятельность напрямую зависит от интересов и потребностей индивида в области политики, культуры, морали, отдыха.

2. В настоящее время на формирование культурно-досуговой сферы в сельской местности оказывают значительное влияние рыночные условия хозяйствования, которые требуют пересмотра существующих и применения

новых методов управления, а также предоставления качественно новых услуг.

3. Нестабильное экономическое положение сельских учреждений культуры, усиление конкуренции со стороны пришедших в каждый дом средств массовой информации, значительно усугубляют управленческий процесс, а перспективы роста учреждения оказываются все менее предсказуемыми.

4. Дальнейшее развитие сельских домов культуры и культурно-досуговых центров возможно только при реализации стратегии диверсификационного роста, точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала учреждения с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОГО КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО ЦЕНТРА

2.1. Характеристика деятельности Махневского культурно-досугового центра

Сельский Дом культуры – это центр общения, духовного развития и отдыха населения. Главная цель данного учреждения – осуществление культурной работы в области традиционного народного творчества, любительского искусства, культурно-досуговой деятельности, а также удовлетворение интересов и запросов населения.

Основными задачами сельского дома культуры (культурно-досугового центра) являются:

- развитие народного творчества и культурно-досуговая деятельность;
- организация работы клубных формирований, любительских объединений по интересам, кружков художественной самодеятельности;
- проведение сельских фестивалей, конкурсов, праздников, дискотек и других форм культурно-досуговой деятельности;
- пропаганда историко-культурного наследия местного значения, расположенного на территории муниципального образования;
- усиление гражданско-патриотической работы, проведение мероприятий по пропаганде культурного наследия, национальных культур с использованием историко-культурных ценностей муниципального образования;
- осуществление сотрудничества с органом управления культуры муниципального района, районной методической службой, другими учреждениями культуры и искусства в разработке и реализации программ культурно-досуговой деятельности, развития народного творчества;

- повышение уровня квалификаций кадров путем участия в работе семинаров, стажировок, курсов, как районных, так и областных;
- укрепление материально-технической базы.

Однако в последние годы наблюдается отток потребителей из домов культуры и культурно-досуговых центров. Причина подобного явления в бурном развитии компьютерных технологий, в приходе интернета в каждый дом, что позволяет каждому потребителю с легкостью найти для себя любую информацию, послушать любую музыку, посмотреть любой концерт. Таким образом, сельские дома культуры должны искать новые формы взаимодействия с населением в области культуры и досуга, что может быть решено с помощью стратегического менеджмента.

После принятия закона № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» в связи с передачей полномочий по созданию условий для организации досуга и обеспечению жителей поселения услугами организаций культуры, начиная с 2006 года в Российской Федерации начался процесс преобразования (реорганизации) учреждений культуры.

МКУ «Махнёвский культурно-досуговый центр» был создан на базе Дома культуры поселка Махнева Алапаевского района Свердловской области в 2010 году. Его целью стало создание условий для организации досуга и обеспечения жителей Махнёвского муниципального образования культурно-досуговыми услугами, а также в целях организации библиотечного обслуживания населения, комплектования и обеспечения сохранности библиотечных фондов библиотек Махнёвского муниципального образования.

Основными задачами МКУ «Махнёвский культурно-досуговый центр» явились:

1. Сохранение и развитие народных традиций, любительского искусства и социально-культурной активности населения.

2. Создание благоприятных условий для культурного общения и отдыха жителей посёлков и сёл Махнёвского МО, развитие их творческих способностей.

3. Развитие современных форм организации культурного досуга.

4. Организация досуга различных групп населения, в том числе проведение концертов, вечеров отдыха, игровых и развлекательных программ, дискотек, тематических вечеров.

5. Предоставление сценических площадок для проведения гастрольных программ и выездных мероприятий различных концертных организаций.

6. Развитие разнообразных платных услуг социально культурного характера населению, с учётом запросов и потребностей.

7. Улучшение качества предоставляемых культурных услуг.

8. Улучшение материально-технической базы филиалов МКУ «Махнёвский КЦД».

Для достижения указанных целей и задач МКУ «Махнёвский культурно-досуговый центр» осуществляет следующие виды деятельности

1. Формирование и учет фондов библиотеки.

2. Организация карточных каталогов.

3. Обеспечение физического сохранения и безопасности фонда библиотеки.

4. Осуществление методической работы в установленной сфере деятельности.

5. Создание спектаклей, других публичных представлений.

6. Создание концертов и концертных программ, иных зрелищных мероприятий.

7. Организация и проведение культурномассовых мероприятий.

8. Организация деятельности клубных формирований (кружки, творческих коллективов).

Характеристика основных компонентов, представляющих содержание миссии Махневского Культурно-досугового центра, даны в таблице 1.

Таблица 1

Компоненты	Содержание
Продукты и услуги	<p>Организация работы коллективов, студий и кружков художественного любительского творчества, народных коллективов, любительских объединений и клубов, природно-экологическим, культурно-бытовым, коллекционно-собираТЕЛЬским и иным интересам, спортивных, других клубных формирований.</p> <p>Организация и проведения фестивалей, смотров, конкурсов, выставок и других форм показа результатов творческой деятельности клубных формирований.</p> <p>Проведение концертов, других театрально-зрелищных и выставочных мероприятий, в том числе с участием профессиональных коллективов, исполнителей и авторов.</p> <p>Демонстрация кинофильмов и видеопрограмм, в том числе и в рамках смотров, конкурсов, фестивалей, организация досуга зрителей средствами кино.</p>
Категория целевых потребителей	<p>Подростающее поколение – старшие дошкольники и школьники возраст (5 – 18) – их интересуют различные познавательные-развлекательные мероприятия: Кино «мультфильм» цирковые представления, различные клубные формирования, фестивали и т. п.</p> <p>Молодёжь (19 – 30) их интересует культура и досуг во всех его проявлениях – театр, различные клубные формирования, фестивали и т. п.</p> <p>Молодые родители (27 – 35) новые возможности для проведения совместного семейного досуга.</p> <p>Творческое профессиональное сообщество (30 – 45) учителя, музыканты, заинтересованные в новых возможностях для творческой самореализации.</p> <p>Люди старшего, предпенсионного и пенсионного возраста (46 – 70) проведение досуга, место общения.</p>

Технологии	Технологии, применяемые в сфере культуры и досуга общие, функциональные, дифференцированные.
Философия	Удовлетворение общественных потребностей в сохранении и развитии традиционной народной культуры. Поддержка художественного любительского творчества, другой самостоятельной творческой инициативы и социальной активности населения. Организации досуга и отдыха с учетом потребностей и интересов различных социально-возрастных групп жителей.

В настоящее время МКУ «Махнёвский КЦД» имеет 10 филиалов, расположенных на территории Мхнёвского муниципального образования. В главном филиале (пос. Махнёво) действует 17 клубных формирований, из которых 9 – любительских:

- Вокальный коллектив «Улыбка»
- Цирковой коллектив «Сюрприз»-детский
- Цирковой коллектив «Сюрприз»-подростковый
- Вокально-инструментальный ансамбль – взрослый
- Танцевальный коллектив «Карнавал» детский
- Вокально-инструментальный ансамбль – детский
- Вокальная группа (солисты, дуэты, трио)
- Игровой детский клуб «Чебурашка»
- Клуб нардистов
- Клуб любительской песни
- Спортивная секция
- Клуб цветоводов
- Фотоклуб
- Диско клуб
- Группа здоровья
- Театрализация
- Видео

Ежегодно МКУ «Махнёвский культурно-досуговый центр» осуществляет не менее 20-25 крупных мероприятий, среди которых

- организация и проведение муниципальных новогодних и рождественских мероприятий;
- концерты, тематические мероприятия ко Дню Защитника Отечества, 8 марта, празднику Весны и труда, Дню Победы, Дню Матери;
- проведение Всероссийского дня культработника;
- проведение народных гуляний (проводы Зимы, Масленица);
- проведение концертов, игровых и тематических программ ко Дню Защиты детей и Дню Независимости России;
- проведение концертов ко Дню Учителя;
- проведение концертов и тематических вечеров для людей с ограниченными возможностями;
- проведение Муниципального детского фестиваля творчества «Мир детства»;
- проведение концертов, спортивных и игровых мероприятий во время летней оздоровительной компании;
- проведение концертно-развлекательных программ ко Дню молодежи и муниципального фестиваля «Party Street»;
- проведение творческих акций по профилактике асоциальных явлений среди подростков и молодежи;
- проведение праздника «Новогодняя ёлка главы Махнёвского муниципального образования».

В настоящее время МКУ «Махневский КЦД» имеет 10 филиалов, предоставляющих аналогичные услуги населению, но не в полном объеме по сравнению с Махнёвским КДЦ в связи с отсутствием штатных единиц и специалистов (рис. 2.1.1):

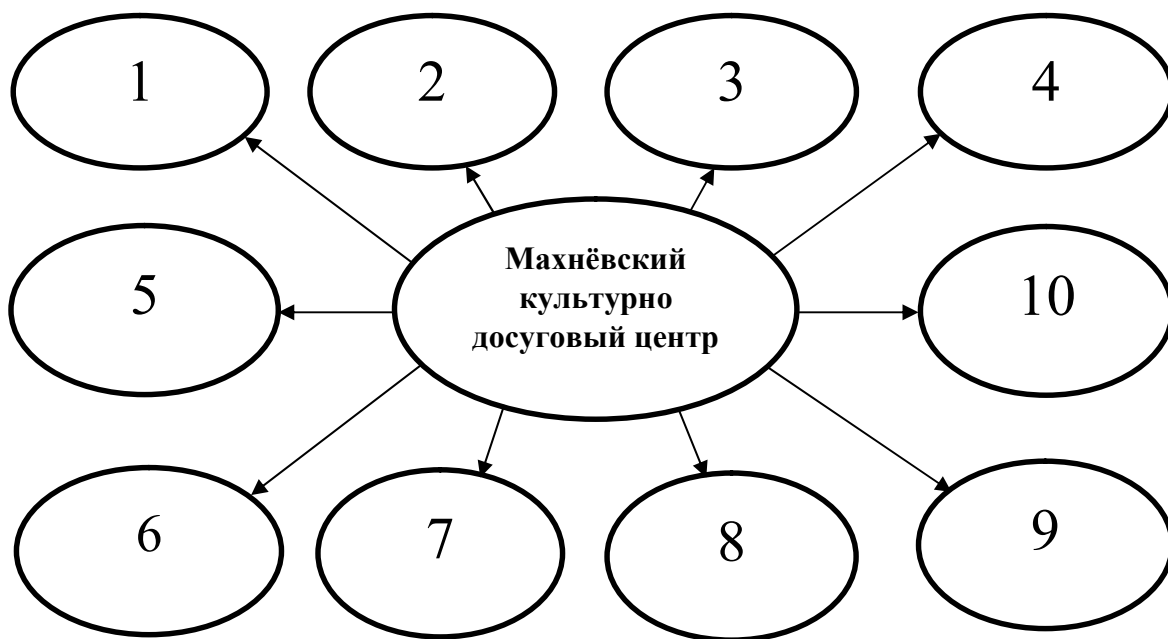


Рис. 2.1.1.

1. Измоденовский Дом Культуры
2. Санкинский Дом культуры
3. Мугайский Дом культуры
4. Муратковский Дом культуры
5. Больше-Ерзовский сельский клуб
6. Кокшаровский сельский клуб
7. Фоминский сельский клуб
8. Кишкинский сельский клуб
9. Хадарчихинский сельский клуб
10. Таёжный сельский клуб

Практика показывает, что в последнее время сельским учреждениям сферы культуры и досуга уделяется недостаточное внимание. Кроме того, в результате изменения приоритетов государства в области распределения доходов произошли существенные перемены в данной сфере – оказавшиеся на полном государственном обеспечении еще в начале 90-х годов XX века,

культурно-досуговые организации в настоящее время получают от государства около 2,5–3% консолидированного бюджета. Таким образом, данные учреждения вынуждены использовать маркетинговые технологии и формировать свою стратегию развития.

Являясь казенным учреждением культуры, Махневский КДЦ получает в год около 16 млн. рублей. Данная цифра колеблется в зависимости от бюджета Министерства культуры Свердловской области и бюджета Махневского муниципального образования. При этом в последние годы наблюдается уменьшение суммы, выделяемых средств. Так, объем выделяемых средств в 2014 году составил **18 864708,57** рублей, в 2015 году – **15 905100,00** рублей, а в 2016 году – **16266200,00** рублей (Приложение 1.).

Согласно штатному расписанию сегодня в Махневском КДЦ работает:

- заведующий культмассовым сектором
- заведующий детским сектором
- руководитель кружка
- методист
- культорганизатор
- художественный руководитель вокального коллектива
- художественный руководитель Махнёвского КДЦ

Несмотря на имеющиеся достоинства, КДЦ в настоящее время нуждается в серьезной модернизации ресурсной базы. Главная проблема – нехватка площадей, приспособленных под работу с социально незащищенными группами населения, в т.ч. с инвалидами, и отсутствие театральном-концертного зала. Основное здание при всей его уникальности и комфортности нуждается в реставрации внутреннего убранства, фасада и приусадебной территории. Много неразрешенного в вопросах обеспечения пожарной безопасности. Имеющиеся вспомогательные помещения (филиалы – 240 кв.м.) материально и морально устарели, не соответствуют возможностям современного дизайна и комфортности.

Махневский КДЦ имеет не достаточную материально-техническую базу для ведения социокультурной работы на соответствующем современном уровне стандартов и норм культурно-досугового обслуживания населения, рекомендованным распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.07.1996 № 1063-р. Он слабо оснащен современным оборудованием, что не позволяет внедрять в культурно-досуговую деятельность современные социально-культурные, информационные, арт- медиа и другие технологии.

Все выше изложенное позволяет выявить проблемы в развитии КДЦ, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Проблема	Временная характеристика	Возможность повлиять на проблему	Мероприятия
Недостаточная заинтересованность к посещению мероприятий ККЦ	Полтора года	Влияние возможно	Улучшения качества услуги, усиление рекламы.
Отсутствие у родителей заинтересованности в обучении детей	Старая	Влияние теоретически возможно	Улучшение рекламы. Выезд с учащимися в другие учебные заведения.
Постоянное сокращение выделяемого бюджета	Два года	Влияние фактически невозможно	Введение платных услуг Поиск возможных спонсоров
Недостаточная материально-техническая база	Старая	Влияние частично возможно	Продажа изделий, созданных участниками действующих кружков

Комплекс перечисленных выше проблем сдерживает развитие Махневского Культурно-досугового центра в соответствии с современными требованиями к организации деятельности учреждений культуры, и требует решения ряда задач, обеспечивающих его эффективное развитие.

2.2. Стратегия развития Махневского культурно-досугового центра (результаты опытной работы)

Для подтверждения предположения об использовании стратегии диверсификационного роста была проведена опытная работа которая включала следующие действия:

- провести анализ внешней и внутренней среды Махневского культурно-досугового центра;
- составить вопросы для опроса различных групп населения поселка Махнево Алапаевского района Свердловской области для выявления их отношения к деятельности культурно-досугового центра и пожеланий по улучшению работы его подразделений;
- выявить возможности КДЦ в предоставлении востребованных услуг в различных видах художественного творчества;
- опросить сотрудников КДЦ для выявления их предложений по дальнейшему развитию учреждения;
- рассмотреть совместно с дирекцией и сотрудниками КДЦ возможные платные услуги, которые учреждение сможет предложить потребителям в случае изменения типа организации с казенного на бюджетное.

Для решения указанных задач необходимо было осуществить SWOT-анализ, модель и результаты которого представлены на рис. 2.2.1. и в таблице 3.



Рис. 2.2.1. Модель внешней среды организации

Экономические факторы – полное государственное финансирование.

Политико-правовые факторы – законодательные и нормативные документы федеральных и муниципальных органов управления учреждениями культуры.

Инвесторы – Министерство культуры РФ.

Учредители – Министерство культуры Свердловской области.

Конкуренты – Детская музыкальная школа.

Потребители – население пос. Махнёво: дети дошкольного возраста, учащиеся школьного возраста, молодёжь, работающее население, люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Посредники – Администрация Махнёвского МО Отдел культуры и туризма.

Поставщики – общеобразовательная средняя школа, детский сад, музыкальная школа.

Культурные факторы Информация на сайте Махнёвского МО

Природно-экологические факторы – сельская местность, удалённая от большого города.

Научно-технологические факторы – современные компьютерные технологии, новое оборудование.

Результаты SWOT-анализа внутренних факторов Махнёвского Культурно-досугового центра представлены в таблице 3.

Таблица 3

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность получения культурно досуговой помощи от управления культуры Свердловской области • Отсутствие конкурирующих учреждений культуры • Повышения уровня культуры в посёлке 	<ul style="list-style-type: none"> • Малая укомплектованность персонала • Слабая помощь от вышестоящего начальства, с нехваткой денежных средств в бюджете • Малочисленное население, большая утечка молодежи из сельской местности • Слабая материально-техническая база
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> • Проведение любых культурно-досуговых мероприятий разной направленности • Помощь в реализации творческой самодеятельности и активности (кружки, выставки) • Оказание дополнительных услуг (ксерокс, печать, фотопечать, аренда помещения, аренда аппаратуры и костюмов, написание сценариев любой направленности) 	<ul style="list-style-type: none"> • Большая износостойкость здания - разрушение здания • Малое количество персонала • Сокращение кадров

Проведенное исследование по анализу внешних и внутренних факторов выявило следующие проблемы:

– несоответствие спектра предлагаемых услуг потребностям населения и динамике происходящих изменений в социокультурной среде современного общества;

– несоответствие стоимости содержания КДЦ выделяемым государством финансовым средствам для местных бюджетов;

– несоответствие деятельности учреждения действующему законодательству, невысокий уровень управляемости процессами, происходящими в сфере культуры и досуга в сельской местности.

При проведении маркетинговых исследований основным способом получения информации о потребителях, их мнениях и предпочтениях, является опрос, который считается самым простым и надежным способом получения информации. Поэтому для получения достоверной информации были разработаны вопросы, которые сотрудники КДЦ могли использовать при опросе участников своих кружков и объединений. Данные вопросы были с примерными ответами (вопросы закрытого типа) и без ответов, предполагающие свободные высказывания своей точки зрения (вопросы открытого типа).

Кроме того, каждый сотрудник мог выбрать те вопросы, которые считал более значимыми для получения нужной ему информации. Таким образом, можно было составить большое количество опросников, подходящих для потребителей разных возрастных групп и разных клубных объединений. Далее приведены вопросы для составления анкет.

Анкета посетителя Махнёвского Культурно-досугового центра

Уважаемый посетитель! Махнёвский культурно-досуговый центр проводит социологический опрос по изучению культурных запросов населения Посёлка и оценке деятельности нашего учреждения. Опрос анонимный, все данные будут использоваться только в обобщенном виде. Ваши искренние и правдивые ответы позволят нам скорректировать организацию досуга в нашем учреждении с учетом Ваших пожеланий и предпочтений.

1. Ответьте, пожалуйста, как Вы проводите свой досуг?

- Смотрю телевизор
- Читаю газеты
- Посещаю кружок художественной самодеятельности
- Хожу в клуб, Дом культуры
- Играю в компьютерные игры
- Хожу в кафе (кино)

2. Какие мероприятия в «КДЦ» Вы обычно посещаете?

- Массовые представления
- Концерты художественной самодеятельности
- Гастрольные концерты и спектакли
- Вечера отдыха
- Дискотеки
- Корпоративные вечеринки
- Кружки художественной самодеятельности
- Кружки технического творчества
- Беседы, лекции, дискуссии
- Любительские клубы и объединения;
- Другие (укажите, какие) _____
- Посещаю клуб, ДК редко.
- Свой вариант ответа _____

3. Как часто Вы посещаете наш Культурно-досуговый центр?

- Несколько раз в неделю
- Один раз в неделю
- Один-два раза в месяц
- Несколько раз в год
- Посетил(а) впервые
- Свой вариант ответа _____

4. Хотели бы Вы чаще посещать данное учреждение?

- Да
- Нет
- Я и так часто посещаю
- Затрудняюсь ответить

5. В каком случае Вы посещали бы Культурно-досуговый центр чаще, чем сейчас?

- Если бы он был ближе к дому
- При появлении новых интересных форм работы (массовые праздники, представления, дискотеки, танцы, семейные мероприятия)
- При расширении ассортимента (спектра) услуг, хотя бы и платных
- Свой вариант ответа _____

6. Какие виды услуг Вы хотели бы видеть в КДЦ (возможно несколько вариантов ответа)

- Ярмарки, продажи, выставки, аукционы;
- Диспуты, встречи с деятелями науки, культуры;
- Компьютерные игры;
- Большой выбор любительских клубов;
- Вечера национальной культуры;
- Вряд ли меня можно еще чем-то привлечь
- Свой вариант ответа _____

6. Что Вам мешает посещать КДЦ чаще? (возможно несколько вариантов ответа)

- Нехватка свободного времени
- У меня другие увлечения
- Предпочитаю смотреть телепередачи
- Состояние здоровья
- Усталость после работы

- Не с кем оставить детей.
- ДК расположен далеко от дома
- Низкое качество мероприятий
- В ДК неуютно, не удовлетворен(а) эстетическим видом и оформлением
- Не нравится отношение со стороны работников ДК
- Мало новых фильмов, концертов, спектаклей, мероприятий
- Плохие условия для научно-технического творчества
- Свой вариант ответа _____

7. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале, насколько Вы удовлетворены в КДЦ ... (1 – низкая удовлетворенность, 5 – высокая удовлетворенность)

- Информацией о предоставляемых услугах в КДЦ (наличие стенда, справочной информации, консультанта, буклетов и других рекламных материалов) 12345
- Оформлением помещения 12345
- Чистотой в помещениях КДЦ 12345
- Внешним видом персонала 12345
- Вежливостью, тактичностью и доброжелательностью сотрудников учреждения 12345
- Компетентностью и уровнем профессионализма специалистов 12345
- Наличием информационных указателей и табличек на дверях помещений 12345
- Обслуживанием в гардеробе 12345
- Удобством мест ожидания для посетителей 12345
- Техническим оснащением КДЦ 12345
- Стоимостью предоставляемых услуг 12345
- Ассортиментом услуг 12345
- Культурой обслуживания в КДЦ 12345

8. Укажите, пожалуйста, с какими трудностями, неудобствами, Вы столкнулись при посещении нашего учреждения:

- Ни с какими трудностями и неудобствами не сталкивался (не сталкивалась)
- Свой вариант ответа _____

9. В какой мере Вы удовлетворены результатами посещения нашего учреждения?

- Полностью удовлетворен
- Частично удовлетворен
- Полностью не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

10. Если Вы пользовались услугами Махневского КДЦ то как, по Вашему мнению, изменилась его работа за последнее время?

- Улучшилась
- Скорее улучшилась
- Осталась на прежнем уровне
- Скорее ухудшилась
- Ухудшилась

11. Что, по Вашему мнению, следует сделать, чтобы улучшить качество оказываемых услуг в КДЦ?

12. Ваши пожелания и предложения:

13. Пол:

- Мужской
- Женский

14. Ваш возраст (пожалуйста, отметьте внизу интервал, соответствующий Вашему возрасту).

- До 23 лет
- 24-29 лет
- 30-34 года
- 35-39 лет
- 40-49 лет
- 50-59 лет
- 60-69 лет
- 70 лет и выше

15. Какое мероприятие в нашем «КДЦ» за последние полгода Вам больше всего запомнилось (понравилось)?

- _____,
- _____,
- _____,
- _____

16. Что именно Вас не удовлетворяет в организации в вашем поселке?

- Все удовлетворяет: провожу досуг, как хочу
- Мал выбор учреждений, где можно весело провести время, развлечься
- Материальные затруднения
- Негде собраться для общения
- Мало свободного времени
- Недостатки в работе учреждений культуры (укажите, какие

- Неумение организовать свой досуг
- Никто не занимается организацией культурного досуга
- Мал выбор платных культурных услуг
- Свой вариант ответа _____

17. Что Вас не удовлетворяет в работе КДЦ?

- Особых претензий у меня нет – в нынешних нелегких условиях работники культуры делают все, что могут
- Ограничен выбор занятий и мероприятий
- Мало квалифицированных работников культуры
- Посещение многих из них стало довольно дорогим
- Плохо поставлена реклама
- Плохо учитывается специфика культурных запросов различных возрастных групп
- Ограничен выбор учреждений культуры, досуга
- Неравномерность распределения их по территории
- Мероприятия проводятся скучно, неинтересно
- Формализм, слишком большая заорганизованность
- Свой вариант ответа _____

18. Как бы Вы хотели повышать свой культурный уровень?

- Чаще посещать концерты, спектакли
- Заниматься самообразованием
- Больше читать
- Изучить иностранный язык
- Чаще бывать в музеях, на выставках
- Лучше познакомиться с историей культуры своего народа
- Научится играть на музыкальном инструменте, овладеть нотной грамотой
- Чаще бывают во Дворце (Доме) культуры, клубе
- Свой вариант ответа _____

19. Какие культурно-досуговые учреждения следует дополнительно построить или открыть на территории Вашего поселения? (возможно несколько вариантов ответа).

- Достаточно тех, что есть

- Стадион, бассейн
- Культурно-спортивный комплекс
- Кинотеатр
- Художественная школа, школа искусств
- Музыкальная школа
- Библиотека
- Музей
- Свой вариант ответа _____

20. Какие самостоятельные инициативы в сфере культурного досуга представляются Вам наиболее перспективными и полезными?

- Спортивно-оздоровительные клубы
- Объединения родителей по организации семейного досуга
- Художественно-творческие объединения, студии, товарищества
- Экологическое движение
- Объединения, клубы технического творчества
- Движение за сохранение памятников истории и культуры
- Религиозные объединения
- Другое (укажите, что) _____

21. Кто, по Вашему мнению, должен финансировать расходы на культуру?

- Государство
- Предприятия, организации
- Спонсоры, меценаты
- Все вышеперечисленные
- Другие (укажите, кто) _____

22. Какими – платными или бесплатными – должны быть услуги в сфере культуры?

- Бесплатными
- В большей степени бесплатными

- В большей степени платными
- В равной степени платными и бесплатными
- Платными

23. Какие услуги культурно-досуговых учреждений Вы готовы оплачивать?
(возможно несколько вариантов ответа)

- Обучение иностранным языкам
- Спортивно-оздоровительные занятия
- Обучения танцам, ритмике
- Обучение игре на музыкальных инструментах
- Знание по основам предпринимательства, маркетинга
- Обучение нетрадиционным видам спорта
- Обучение шитью, вязанию, вышиванию
- Обучение изобразительному и прикладному искусству
- Обучение кино-фотоделу
- Обучение музыкально-компьютерным технологиям
- Обучение компьютерной графике
- Свой вариант ответа _____

24. В каком виде Вы предпочитаете получать информацию о культурно-досуговой деятельности?

- Местная печать
- Местное радио
- Местное телевидение
- Интернет
- Рекламные стенды
- Информационные центры;
- Другие источники (укажите, какие) _____

Ответы на перечисленные выше вопросы, их обработка могут стать основой для совершенствования работы Махневского культурно-досугового центра и его филиалов.

В настоящее время Муниципальное казенное учреждение «Махневский Культурно-досуговый центр» работает на основе Концепции стратегического развития КДЦ, разработанной в 2009 году с учётом задач, стоящих перед Махневским муниципальным образованием в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Алапаевского района, утверждённой распоряжением Правительства Свердловской области от 17 ноября 2008 года № 1662-р, Программой социально-экономического развития Свердловской области на период до 2015 года, утвержденной распоряжением Правительства Свердловской области от 08.07.2011г. №348-р-П, утвержденной постановлением Законодательного Собрания Свердловской области от 29.08.2011г.

Практика показывает, что данная концепция во многом не соответствует сегодняшним задачам, которые стоят перед учреждениями культуры. Необходима новая концепция, основанная на указанной ранее стратегии диверсификационного роста.

Стратегия развития Махнёвского КДЦ

Концепция развития Культурно-досугового центра реализуется в период с января 2018 по декабрь 2020 года и предполагает три взаимосвязанных этапа.

Первый этап – *аналитико-прогностический* (январь 2018 г. – июнь 2018 г.) предполагает комплексный стратегический анализ деятельности Махнёвского КДЦ, направленный на выявление факторов макросреды, современных тенденций развития отрасли культурно досуговой деятельности, анализ стратегий развития культурно-досуговых учреждений малых городов и поселков Свердловской области. Большое внимание на данном этапе уделяется сопоставлению внутренних факторов развития

Махнёвского КДЦ, сильных и слабых сторон ее деятельности, на основании которых осуществляется выбор альтернативных путей развития культурного учреждения, анализируются возможные сценарии и риски и обосновывается стратегия развития Махнёвского культурно-досугового центра в период 2018-2020 гг.

Второй этап – *формирующий* (июль 2018 – декабрь 2019 гг.) предполагает реализацию стратегии развития Махнёвского культурно-досугового центра, разработку и внедрение комплекса мероприятий, направленных на достижение миссии и стратегических целей развития Махнёвского культурно-досугового центра. На этом этапе предполагается частичные видоизменения в структуре кружковой работы (укрупнение количественного состава обучающихся групп за счет объединения кружков по желанию потребителей); введение платных услуг по современным музыкально-компьютерным технологиям и компьютерной графике; реализация целевых программ и проектов в области культурно-просветительской, творческой и методической деятельности, апробация результатов их внедрения.

Третий этап – *контрольно-диагностический* (2020 г.) предполагает проведение мониторинговых исследований эффективности деятельности учреждения, анализ качественных и количественных показателей результатов деятельности, а также проведение социологических исследований удовлетворенности потребителей содержанием и качеством работы в Махнёвском культурно-досуговом центре и общественно-профессиональной экспертизы в сети Интернет, разработка программы корректировочных действий.

Концепция определяет базисные принципы и идеи, на которых будет построено развитие культурно-досуговой деятельности в Махневском муниципальном образовании. Достижение указанной цели возможно при решении следующих задач:

- определение условий и механизмов для успешного внедрения указанной стратегии развития в деятельность культурно-досугового центра;
- расширение спектра предоставляемых населению культурно-досуговых предложений;
- увеличение степени вовлечённости различных социальных групп в деятельность культурно-досуговых учреждений;
- ежегодная переподготовка сотрудников КДЦ с целью обеспечения культурно-досуговых учреждений квалифицированными кадрами;
- эффективное методическое сопровождение деятельности культурно-досуговых учреждений;
- поддержание баланса инновационности и традиционности в деятельности культурно-досугового центра и его филиалов.

Применительно к деятельности МКУ «Махневский культурно-досуговый центр» стратегия развития должна основываться:

- на введении в его структуру новых исполнительских коллективов, объединяющих имеющиеся кружки и ансамбли (вокально-инструментальные, танцевальные, цирковые);
- на расширении сферы образовательных услуг в области любительского художественного творчества;
- на активном участии имеющихся коллективов в фестивалях, конкурсах, смотрах различного уровня, организации и проведении аналогичных мероприятий, а также праздников на своей территории;
- позиционирование имиджа культурно-досугового центра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная задача учреждений культуры и досуга создание эффективной системы культурно-досуговых условий для развития личности, ее творческих способностей, интеллекта, формирование ценностного отношения к культурному богатству, накопленному человечеством. Кроме того учреждения культуры и досуга – это место общения, встречи с друзьями и единомышленниками, занятий любимым делом.

способствующих самоопределению личности, развитию творческих способностей и инициатив широких слоев населения, сохранению и развитию культурного наследия, обеспечение максимального вовлечения каждого человека в разнообразные формы культурно-досуговой деятельности при не директивном, косвенном управлении культурными потребностями населения, с использованием современных технологий.

Научные исследования последних лет показывают, рыночные условия хозяйствования и стремительное развитие сферы информационно-компьютерных технологий, а также появление качественно новых видов услуг, оказывают сильное влияние на управление сложившейся годами культурно-досуговой сферы. Нестабильное экономическое положение, усиление конкуренции со стороны средств массовой коммуникации и Интернета, пришедших в каждый дом, значительно усугубляют управленческий процесс, а перспективы развития культурно-досуговых учреждений, особенно в сельской местности, оказываются все менее предсказуемыми.

Большинство учреждений культуры и досуга в малых городах и поселках, являясь казенными или бюджетными организациями, сегодня в рамках выполнения государственного заказа, испытывают большие финансовые и материальные затруднения, также наблюдается отток потребителей. Поэтому сегодня особого внимания заслуживают вопросы

разработки новых стратегий развития учреждений культуры, которые бы сохраняя накопленный положительный опыт в области предоставления населению культурно-образовательных и досуговых услуг, вводили инновации, способствующие их конкурентоспособности в новых экономических и социальных условиях.

Стратегия диверсификационного роста, выбранная для развития Муниципального казенного учреждения «Махневский Культурно-досуговый центр» позволит в дальнейшем (при переходе в статус бюджетного учреждения) предоставлять услуги населению в рамках оптимальной ценовой политики, приемлемой для большинства проживающих на территории поселка; реализовывать культурно-досуговые услуги адекватно возрастному, жизненному опыту и нравственному цензу конкретного потребителя; создавать условия для более массового включения населения по всем направлениям деятельности культурно-досугового центра, осуществлять социокультурную поддержку маломобильным, малоимущим и социально незащищенным граждан.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации/ Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 326 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Дрофа, 1989. 358 с.
3. Ариарский, М. А. Социально-культурная деятельность как предмет научного осмысления. СПб.: Арт-студия «Концерт», 2008. 792 с.
4. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2001. 303 с.
5. Борулава М.Н. Менеджмент в образовании. М.: Совершенство, 1998. 128 с.
6. Бирженюк Г. М. Методическое руководство культурно-просветительной работой. Москва: Просвещение, 1989. 172 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского. М: Юнити, 2001. 175 с.
8. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: учебник. 3-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 2008. 416 с.
9. Вербицкая Н. О., Бродский Ю.С., Крупнова Е. В. Стратегическое управление образовательным учреждением. Екатеринбург: Изд-во Дом Учителя, 2002. 138 с.
10. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2016. 616 с.
11. Воробьева С. В. Основы управления образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 208 с.
12. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1998. 296 с.

14. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М.: Педагогика-Пресс, 1999. 536 с.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. М.: Юнити–Дана, 2010. 512 с.
16. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016. 476 с.
17. Гончаров М. А.: Основы менеджмента в образовании: учеб. пособие для вузов. М.: КНОРУС, 2006. 476 с.
18. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопад Н. Ю. Менеджмент: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2008. 440 с.
19. Дискин Е. И. Культура: стратегия социально-экономического развития. М: Экономика, 1990. 107 с.
20. Ершов Н. Н. Стратегическое управление сферой культуры региона: автореф. дис. ... на соиск. учен. степени канд. эконом. наук /Ершов Николай Николаевич (08.00.05). СПб., 2010. 23 с.
21. Жарков Ф. Д. Теория и технология культурно-досуговой деятельности. М.: Издательский Дом МГУКИ, 2007. 480 с.
22. Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И. Социальный менеджмент: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. 116 с.
23. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Новое знание, 2007. 336 с.
24. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. К.: МАУО, 2004. 504 с.
25. Косцов Т. В., Переверзев М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2007. 192 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
27. Киселева Т. К., Красильников Ю. Д. Социально-культурная деятельность: учебник. М.: МГУКИ, 2012. 174 с.

28. Кудрина Е. Л., Рудич Л. И., Утин Е. В. Система планирования в учреждениях социально-культурной сферы: учеб. пособие. М.: «Издательство ФАИР», 2006. 224 с.
29. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл; Изд. центр «Академия», 2004. 352 с.
30. Лисичкин В. А., Лисичкина М. В. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс. М.: ЕАОИ, 2007. 329 с.
31. Лысов О. Е. Менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2004. 174 с.
32. Максютин Н. Ф. Очерки истории досуга. Казань: Медицина, 1998. 125с
33. Маслов В. И. Роль образования в современном мире // Век глобализации. 2013. № 2. С. 83-92.
34. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / под общ. ред. И.М. Болотникова, Г. Л. Тульчинского. СПб., 2007. 448 с.
35. Менеджмент организаций: теория и практика: учеб. пособие / сост. Л.И. Авдеева, О. К. Казакова, Т.Я. Локшина, В.В. Солопихин, И.С. Лагутина. Донецк: ДонНУ, 2002. 271 с.
36. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие /под ред. Е. И. Комарова и А.И. Войтенко. М.: Изд. центр «Владос», 2001. 288 с.
37. Михалева Е. П. Менеджмент: конспект лекций. М.: Издательство Юрайт, 2010. 191 с.
38. О реализации дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств: в 2 ч.: монография: сборник материалов для детских школ искусств /авт.-сост. А. О. Аракелова. М: Минкультуры России, 2012. Ч.1. 118 с.
39. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; Под ред. проф. Л. И. Скворцова. М.: ООО «Издательство «Мир и Образование»: ООО «Издательство Оникс», 2012. 1376 с.

40. Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие / под ред. М.П. Переверзева. М.: Инфра-М, 2007. 192 с.
41. Петрова В. Н., Плетнева Е. Н., Сысоева М.Е. Управление образовательными системами: Курс лекций. М.: МГОУ, 2002. 144 с.
42. Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
43. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом. М.: ЮРАЙТ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ, 1997. 288 с.
44. Сиротюк Н. П. Стратегия продвижения культурных услуг на внутреннем и внешнем рынках: автореф. дис. ... на соиск. учен. степени канд. эконом. наук /Сиротюк Наталья Петровна (08.00.05). СПб., 2001. 185 с.
45. Семенова И. И. История менеджмента: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2009. 199 с,
46. Стратегия / пер. с англ. М.: Альбина Паблшер, 2016. 288 с.
47. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2003, 296 с.
48. Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.
49. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. СПб.: Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. 544 с.
50. Тихомирова А. В. Менеджмент: теория и методология. М.: Экзамен, 2000. 432 с.
51. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2003. 586 с.
52. Уваров В. В. Введение в менеджмент: учеб. пособие. М.: Дека, 2005. 152 с.
53. Уткин Э. А. Курс менеджмента: учебник для вузов. М.: Зерцало, 2000. 448 с.

54. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М.: Изд. дом «Инфра-М», 1999. 669 с.
55. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Дело, 1991. 112 с.
56. Федотова Н.Г. Креативные индустрии (Creative industries): теория и практика // Культурное обозрение. Информационно-аналитический сборник № 4. Великий Новгород, 2012. С. 53–73.
57. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001. 418 с.
58. Халалмагомедова, Б. А. Формирование стратегии управления услуг культурно-досуговых учреждений: автореф. дис. ... канд. на соиск. канд. эконо. наук /Халалмагомедова Барият Абдулаевна (08.00.05), 2013. 22 с.
59. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992. 253 с.
60. Чижиков В. М., Чижиков В. В. Введение в социокультурный менеджмент: учеб. пособие. М.: МГУКИ, 2003. 384 с
61. Шамова Т. П., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: учеб. пособ. М.: Владос, 2002. 320 с.
62. Шемятихина Л. Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т», 2007. 167 с.
63. Шеметов П. В., Чередникова П. Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2008. 406 с.

Электронные ресурсы

64. Институт развития образования в сфере культуры и искусства. Официальный сайт. Режим доступа: <http://www.iroski.ru/>
65. Культура Екатеринбурга. Официальный сайт Управления культуры Администрации Екатеринбурга. культура.екатеринбург.рф. Режим доступа: <http://xn--80atdujec4e.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/>
66. Методический центр по художественному образованию Свердловской области. Официальный сайт. Режим доступа: <http://somc.ru/>

67. Справочник руководителя учреждения культуры. Режим доступа:
<https://www.cultmanager.ru/>
68. http://www.bgak.unibel.by/yeh_mat/marketing/vved_1_1.html.
69. https://ru.wikipedia.org/wiki/Дом_культуры

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1.

БЮДЖЕТНАЯ СМЕТА НА 2014 год и плановый период 2015 и 2016 годов

Получатель бюджетных средств: муниципальное казённое учреждение «Махнёвский культурно-досуговый центр»

Распорядитель бюджетных средств: Администрация Махнёвского муниципального образования

Главный распорядитель бюджетных средств: Администрация Махнёвского муниципального образования

Наименование бюджета: местный бюджет

Единица измерения: рубли.

Наименование показателя	Код по бюджетной классификации РФ.					Сумма 2014 г	Сумма 2015 г	Сумма 2016 г
	Верхний уровень	Подраздел	Код целевой статьи	Вид расходов	КОСГУ			
Культура	901	0801						
Организация деятельности учреждений культуры и культурно-досуговой сферы	901	0801	0172610			15 580006,58	13 024900,00	13 235300,00
Расходы на выплату персоналу казённых учреждений	901	0801	0172610	111		12 724650,58	10765900,00	10965300,00
Заработная плата	901	0801	0172610	111	211	9 793042,28	8261942,00	8422022,00
Прочие выплаты	901	0801	0172610	111	212	0	0	0
Начисление и выплаты по оплате труда	901	0801	0172610	111	213	2 931518,30	2494958,00	2543278,00
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения муниципальных нужд	901	0801	0172610	240		2 855446,00	2 268000,00	2 270000,0
Услуги по содержанию имущества	901	0801	0172610	243	225	70000,00	70000,00	70000,00
Услуги связи	901	0801	0172610	244	221	28372,00	35372,00	35372,00
Транспортные услуги	901	0801	0172610	244	222	38645,96	80000,00	80000,00
Коммунальные услуги	901	0801	0172610	244	223	1 411472,04	1 099675,00	1 137000,00

Услуги по содержанию имущества	901	0801	0172610	244	225	268770,00	101970,00	102470,00
Прочие услуги	901	0801	0172610	244	226	450658,00	384158,00	385158,00
Прочие расходы	901	0801	0172610	244	290	66825,00	96825,00	60000,00
Увеличение стоимости основных средств		0801	0172610	244	310	29675,00	50000,00	50000,00
Увеличение стоимости материальных запасов	901	0801	0172610	244	340	491028,00	350000,00	350000,00
Организация библиотечно-обслуживания населения, формирование и хранение библиотечных фондов муниципальных библиотек	901	0801	0172620			2 463158,13	2 081800,00	2 111200,00
Расходы на выплату персоналу казённых учреждений	901	0801	0172620	110		2 171485,13	1 739100,00	1 779800,00
Заработная плата	901	0801	0172620	111	221	1 634663,00	1 335700,00	1 366980,00
Прочие выплаты		0801	0172620	111	212	0	0	0
Начисление на выплаты по оплате труда	901	0801	0172620	111	213	537822,13	403400,00	412820,00
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения муниципальных нужд	901	0801	0172620	240		290700,00	342700,00	331400,00
Услуги связи	901	0801	0172620	244	221	20100,00	35908,00	20580,00
Транспортные услуги	901	0801	0172620	244	222	12017,00	12500,00	12500,00
Коммунальные услуги	901	0801	0172620	244	223	69804,00	90232,00	91944,00
Услуги по содержанию имущества	901	0801	0172620	244	225	11995,00	16560,00	21880,00
Прочие	901	0801	0172620	244	226	67100,00	80500,00	82500,00

услуги								
Прочие расходы			0172620	244	290	2 990,00	5000,00	8000,00
Увеличение стоимости основных средств	901	0801	0172620	244	310	91450,00	85000,00	85000,00
Увеличение стоимости материальных запасов	901	0801	0172620	244	340	15244,00	17000,00	8 996,00
Информатизация муниципальных библиотек, в том числе комплектование книжных фондов (включая приобретение электронных версий книг и приобретение (подписку) периодических изданий), приобретение компьютерного оборудования и лицензионного программного обеспечения, подключение муниципальных библиотек к сети интернет	901	0801	0172680			0,00	148400,00	151400,00
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения муниципальных нужд	901	0801	0172680	244		0,00	148400,00	151400,00
Прочие услуги	901	0801	0172680	244	226	0,00	33400,00	33400,00
Увеличение стоимости основных средств	901	0801	0172680	244	310	0,00	115000,00	118000,00
Капитальный ремонт зданий и помещений, в которых размещаются муниципальные учреждения культуры, приведение в соответствии	901	0801	0172601			658600,00	500000,00	600000,00

с требованиями пожарной безопасности и санитарного законодательства и (или) оснащение таких учреждений специальным оборудованием, музыкальным оборудованием, инвентарем и музыкальным инструментами								
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения муниципальных нужд	901	0801	0172601	240		658600,00	500000,00	600000,00
Услуги по содержанию имущества	901	0801	0172601	243	225	518000,00	500000,00	600000,00
Увеличение стоимости основных средств	901	0801	0172601	244	310	140600,00	0	0
Обеспечение мероприятий по привлечению и развитию материально-технической базы муниципальных учреждений культуры	901	0801	0172640	240		0	150000,00	168300,00
Увеличение стоимости основных средств	901	0801	0172640	244	310	0	150000,00	168300,00
Услуги по содержанию имущества	901	0801	0174070	243	225	127616,86	0	0
Увеличение стоимости основных средств	901	0801	0174650	244	310	35300,00	0	0
Всего						18 864708,57	15 905100,00	16266200,00

