

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление муниципальными учреждениями культуры (на примере
МБУК «Библиотеки Тольятти»)

Обучающийся

В. С. Севостьянова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент Я. С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические и нормативно-правовые основы муниципального управления учреждений культуры	8
1.1 Сущность и особенности муниципальных учреждений культуры....	8
1.2 Организационные и финансовые характеристики управления муниципальных учреждениях культуры	16
1.3 Организационно-управленческие модели муниципальных учреждений культуры.....	31
1.4 Определение термина «управление» в библиотечном деле	38
Глава 2 Анализ управленческой деятельности библиотек	42
(на примере МБУК «Библиотеки Тольятти»)	42
2.1 Общая характеристика МБУК «Библиотеки Тольятти».....	42
2.2 Анализ организационной структуры и модели управления МБУК «Библиотеки Тольятти».....	50
2.3 Актуальные проблемы управления библиотечными учреждениями и вариативность их решения	57
Глава 3 Стандартизация процесса управления муниципальными учреждениями культуры в г.о. Тольятти	63
3.1 Концептуальная модель управления муниципальными учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» .	63
3.2 Методические рекомендации к апробации и оценке эффективности концептуальной модели управления муниципальными учреждениями культуры.....	75
Заключение	84
Список используемой литературы и используемых источников.....	88
Приложение А Организационная структура МБУК «Библиотеки Тольятти»	97
Приложение Б Расчет экономической эффективности	98

Введение

На сегодняшний день библиотеки выходят за рамки устоявшегося в течение долгого времени стереотипа. Современная библиотека – это «третье место» для человека, это учреждение, которое должно соединять в себе не только стандартный функционал любой библиотеки, но и быть культурно-досуговым центром, где человек сможет чувствовать себя комфортно и проводить время не только с научной, просветительской пользой, но и с досуговой.

Библиотека – это зонтичный бренд, который на сегодняшний день обладает не только книжными фондами, но и внедряет в свою работу различные культурные мероприятия, мастер-классы, лекции, открытые вечера. На базе библиотек открываются научные центры, курсы подготовки и переподготовки специалистов, внедряются новые формы работы с посетителями: в модельных библиотеках появляется новое оборудование, способствующее обеспечить комфортное пребывание читателей в учреждении. Все чаще на территории библиотечного пространства можно увидеть нестандартный интерьер (лаунж-зоны, отсутствие строгого стиля, официоза), музыкальные и художественные мастерские, что в совокупности превращает библиотеку в новый формат, который доступен и понятен каждому посетителю, здесь очень важно подчеркнуть, что необходимо развивать и прививать заинтересованность молодого поколения к посещению библиотеки, разрушать закоренелые стереотипы о старом типе библиотечного пространства, которое на протяжении долгих лет выступало только в роли книжного хранилища.

Управление библиотекой – это сложная система, которая направлена на функционирование библиотеки, повышение эффективности ее работы и развитие, подстраивающееся под современные потребности целевой аудитории. При ведении управленческой деятельности в библиотечной отрасли необходимо понимать специфику деятельности и быть готовым к

мгновенным изменениям, которые диктует современное общество и его потребности.

Здесь стоит отметить, что управление одной библиотекой и объединением библиотек муниципального образования – разные понятия. Компетенции в управлении одной библиотекой значительно меньше, чем компетенции управления большой системой, включающей в себя определенное количество учреждений, объединенных одной идеологией, но имеющих принципиально разные направления и обособленную специфику деятельности.

Современный этап в управленческой деятельности библиотек связан с глобальными реформами, где необходимо произвести полную переоценку содержания работы библиотек и их управления.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена стремительными изменениями в структуре библиотечно-информационной деятельности, управление учреждением культуры подразумевает многостороннее развитие в первую очередь кадрового состава и наибольшую роль в успешном функционировании библиотеки играет руководитель, его знания, компетенции в профессиональной области, видение дальнейших перспектив и способность быть мобильным в стремительно меняющихся условиях в направлении культурной политики и потребностей аудитории.

Современный этап в управленческой деятельности библиотек связан с глобальными реформами, где необходимо произвести полную переоценку содержания работы библиотек и их управления. Многие аспекты библиотечной деятельности до сих пор не подвержены качественному анализу и проработке, возникают разночтения в понимании терминологии и понятийном аппарате, которые являются основополагающими элементами деятельности.

Актуальность исследования также обусловлена созданием стандартизированных условий для управления библиотекой, которые будут отражать конкретные этапы деятельности (создание управленческой системы;

внедрение изменений в политику управления для достижения прогресса; выявление и решение проблем, возникающих в процессе управления и выработка эффективности работы организации), результатом которой станут развитие и оперативное функционирование учреждения культуры.

Объект научно-исследовательской работы: Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Библиотеки Тольятти», включающее Центральную библиотеку им. В.Н. Татищева и 27 библиотек-филиалов.

Предмет исследования: управленческие и правовые отношения деятельности учреждений культуры муниципального образования.

Целью научно-исследовательской работы является совершенствование управления муниципальным учреждением культуры.

Гипотеза научного исследования заключается в том, что эффективное управления муниципальными учреждениями культуры способствует развитию культурной жизни общества и повышению уровня удовлетворенности предлагаемыми услугами.

Задачи научно-исследовательской работы:

- провести теоретическое исследование управленческой структуры муниципальных учреждений культуры;
- проанализировать деятельность и технологии применения управленческих решений на примере МБУК «Библиотеки Тольятти»;
- разработать концептуальную модель управления библиотечными учреждениями городского округа Тольятти;
- сформулировать понятие «управление», относящееся к специфике деятельности рассматриваемого объекта исследования.

В данной работе были применены следующие методы научного исследования: теоретические – анализ, сравнение, формализация, обобщение, постановка проблем; эмпирические: изучение литературы, документов и результатов деятельности, моделирование.

Научная новизна работы состоит в совершенствовании системы управления муниципальными учреждениями культуры, включающем развитие теоретических положений и концептуальных моделей управления библиотекой, в основе которых лежат инновационные подходы и методы эффективного управления муниципальными учреждениями культуры.

Теоретическая значимость исследования «Управление муниципальными учреждениями культуры» заключается в развитии теории управления в сфере культуры, а также в выявлении особенностей управления в муниципальных учреждениях культуры. Исследование позволяет расширить наши знания о методах и инструментах управления в данной области, а также выявить проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются управляющие органы в данном секторе.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении эффективных методов и стратегий управления в сфере культуры. Результаты исследования могут быть использованы администрацией муниципальных учреждений культуры для улучшения их работы, оптимизации бюджетных затрат, повышения качества услуг и степени удовлетворенности посетителей. Кроме того, исследование может быть полезным для органов местного самоуправления, которые могут использовать его результаты для разработки эффективных политик и стратегий в области культурного развития общества и управления муниципальными учреждениями культуры.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в разработке методологии исследования, проведении сбора и анализа данных, разработке концептуальной модели управления муниципальными учреждениями культуры, а также в написании и подготовке к публикации исследовательского материала.

Апробация и внедрение результатов работы изложены в методических рекомендациях для объекта научного исследования, а также для иных муниципальных учреждений культуры

На защиту выносятся:

– в ходе сравнительного анализа структуры управления муниципальными учреждениями, сформировано понятие «управление» в сфере библиотечного дела, учитывающее специфику деятельности таких учреждений культуры;

– впервые разработана концептуальная модель управления библиотекой, сочетающая в себе инновационные подходы и методы эффективного управления муниципальными учреждениями культуры.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 2 рисунка, 5 таблиц, список используемых источников и 2 приложения. Основной текст работы изложен на 85 страницах.

Глава 1 Теоретические и нормативно-правовые основы муниципального управления учреждений культуры

1.1 Сущность и особенности муниципальных учреждений культуры

На сегодняшний день сфера культуры и досуга в разрезе социальной сферы является одним из приоритетных направлений развития государственной политики. Долгое время культурные учреждения переживали кризис ввиду недостаточного финансирования, дефицита кадров и неграмотного подхода к управлению большой структурой, которое должно сопровождаться точным пониманием актуальных тенденций и потребностей целевой аудитории культурно-досугового пространства.

Управление любым культурно-досуговым учреждением – библиотекой, домом культуры, социально-культурным центром – это важный элемент социальной политики муниципалитета, так как определяющим результатом ответственного подхода к управленческой системе муниципального учреждения является комфортность пребывания в таких организациях населения муниципального образования.

Культура – это исторический комплекс, определяющий уровень развития общества, его духовные ценности, этические нормы, творческий потенциал, научные достижения, политические направления, искусство, литературные и музыкальные достижения. Культура соединяет в себе все формы общественной жизнедеятельности и аккумулирует в единую структуру всю активность, проявленную людьми на протяжении десятков веков.

Важно отметить, что каждый человек может иметь свободный доступ и право пользоваться культурным наследием, участвовать в культурной жизни посещать учреждения культуры различных уровней [20].

Культурное наследие – это созданные человеком и природой духовные и материальные ценности, представленные в различных формах

существования, например, архитектурные памятники и сооружения, музеи, библиотеки, картинные галереи и т. д.

Для сохранения культурных ценностей, памяти, просвещения общества, необходима обязательная поддержка государства и местного самоуправления муниципальных образований в сфере управленческой деятельности. Каждый регион страны вмещает в себя разнообразные учреждения, сочетающие в себе несколько направлений деятельности: культурно-просветительская, концертная, декоративно-прикладная, цирковая, библиотечное дело, музееведение [34]. Формирование устойчивого комплекса в сфере управления муниципальными бюджетными учреждениями культуры и досуга – основополагающая задача на государственном уровне, которая является определением дальнейшей способности к развитию и жизнедеятельности общества. Роль государства в данной отрасли складывается из построения системы культурных ценностей среди различных слоев населения, их потребностей и интересов, во многом обуславливающимися территориальными и национальными факторами.

Говоря о государственной поддержке со стороны правительства, можно также отнести влияние властей федерального уровня на определение направления развития в области культурно-досуговой политики, модернизации учреждений и постановке задач, определяющих финансовый бюджет для их решения, финансирование деятельности культурных центров, а также контроль за исполнением этой деятельности. На сегодняшний день для развития культурного потенциала страны и ее регионов создаются проекты и программы федерального уровня, позволяющие реформировать существующую систему управления культурно-досуговыми учреждениями и модернизировать их с помощью разработки и внедрения методических и практических рекомендаций, развития кадрового потенциала и постоянной финансовой помощью, способствующей развитию всех внутренних структур учреждения культуры [40]. В качестве примера можно привести Национальный проект «Культура» в структуру которого входят такие

федеральные проекты, как «Творческие люди», «Цифровая культура», «Культурная среда», которые направлены на развитие качественной инфраструктуры культуры, реализацию творческого потенциала среди сотрудников культурно-досуговых учреждений и цифровизацию услуг в разрезе формирования единого информационного пространства культурной сферы [29].

Муниципальная политика в сфере культуры и досуга населения выстраивается из общих принципов государственной политики. Так, в ФЗ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», статье 40 «Полномочия органов местного самоуправления в области культуры» говорится о том, что органы местного самоуправления в сельских, городских поселениях и муниципальных районах должны создать условия для организации досуга жителей и обеспечить население учреждениями культуры или предоставлением услуг учреждений культуры [12].

К полномочиям органов местного самоуправления относятся следующие функции:

- организация библиотечного обслуживания населения, комплектование фондов, обеспечение их сохранности и доступа к ним населения;
- обеспечение культурно-досуговыми услугами, которые предоставляются непосредственно в учреждении культуры, либо в ином другом месте, если это не предусмотрено территориально (например, сельское поселение может не иметь на своей площади специализированного учреждения культуры);
- сохранение, популяризация и использование в культурных целях различных объектов, представляющих культурную и историческую ценность, находящихся на территории муниципального образования.
- создание условий и предоставление возможностей для развития местного творчества, декоративно-прикладного искусства, участие в популяризации развития народных промыслов [12].

Можно выделить три важнейших целевых показателя учреждений культуры муниципального образования:

- финансовообразующие показатели (показатели государственного муниципального задания и объем средств от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности (внебюджетные доходы));
- показатели эффективного использования средств (средняя заработная плата, обновление основного капитала, показатели энергоэффективности);
- показатели качества оказываемых услуг (средняя посещаемость, удельный вес населения, участвующего в мероприятиях и так далее).

Для достижения целевых показателей необходимо применять профессиональные инструменты, а именно:

- эффективное управление персоналом (оптимизация организационной структуры, управление рабочим временем);
- увеличение загрузки помещений и развитие прилегающей территории (расстановка приоритетов, расширение спектра услуг); развитие материальной базы (внедрение информационных технологий);
- развитие новых форм деятельности [10].

Управление в сфере культуры и досуга направлено на создание возможностей для комфортного времяпрепровождения в учреждениях культуры, совмещая при этом фактор пользы от посещения таких мест и ощущения нахождения в так называемом «третьем месте». Третье место – это пространство, в котором человек ощущает себя максимально комфортно, сравнительно с времяпрепровождением дома. Данная концепция была сформирована американским социологом-урбанистом Рэем Ольденбургом, который определял третье место как «многофункциональное общественное пространство, предоставляющее возможности для интеллектуальной и культурной коммуникации, творчества, саморазвития и самовыражения, место, в котором хочется находиться и куда хочется возвращаться» [23]. Благодаря тому, насколько комфортно ощущает себя человек в учреждении

культуры, можно определить ценность его досуга и дальнейший вектор культурного развития личности, и ее общественную социализацию.

Структура управления муниципальными учреждениями культуры и досуга включает в себя следующие функции:

- разработка и реализация мероприятий, направленных на формирование культурно-досуговой жизни населения;
- организация работы муниципальных учреждений культуры, таких как: библиотека, музей, клубы, дома культуры, театры и т.д., в том числе планирование бюджета, формирование материально-технической базы, управление персоналом;
- проведение мониторинга и анализа эффективности работы учреждений культуры и досуга, независимая оценка качества предоставляемых услуг и степень удовлетворенности посетителей;
- взаимодействие с общественными организациями, объединениями, творческими коллективами, частным бизнесом для коллаборации в виде совместных проектов и мероприятий;
- осуществление информационной поддержки среди населения о мероприятиях и доступных услугах муниципальных учреждений культуры и досуга.

Реализация перечисленных функций требует от управленческого состава муниципальных учреждений культуры гибкости, творческого подхода к решению проблем и эффективной координации работы среди подчиненных [44].

Органы местного самоуправления в субъектах Российской Федерации реализуют культурную политику в соответствии с законами, нормами и принципами, которые определены на федеральном уровне [1]. К уровню ответственности местной власти в сфере культурно-досуговой деятельности относится формирование и предоставление услуг, предоставляемых учреждениями культуры, в число которых входит библиотечно-библиографическое обслуживание, комплектование и обязательное

обновление фондов, популяризация локальных культурных памятников, сохранение традиций и ценностей территории, просвещение населения и поддержка креативных проектов социально-культурной деятельности.

Помимо духовной миссии по повышению уровня культурного образования населения, муниципальные органы принимают непосредственное участие при проектировании и строительстве различных учреждений культуры и досуга, а в дальнейшем оказывают помощь при благоустройстве прилегающих к ним территорий. Чаще всего, именно муниципальные власти являются собственниками сооружений, которые наделены особым статусом ценных культурных объектов и представляют историческое достояние населения.

В пределах своих компетенций органы муниципальной власти должны обеспечить население муниципального образования общедоступной культурной деятельностью. Для развития культурного потенциала общества необходимо оказывать поддержку в реализации план-проектов по открытию специализированных учреждений культуры и досуга: хореографических студий, творческих школ, музыкальных школ и т.д. Помимо специализированных учреждений, базовым условием к формированию культуры являются библиотеки, музеи, дома культуры [37]. Именно они являются начальной точкой отправления при реализации культурной политики населения. Библиотеки позволяют сформировать кругозор, познакомиться с мировым и локальным культурным наследием путем литературных произведений, книжных выставок, музеи станут источником знаний со стороны исторической направленности, а дома культуры упорядочат все культурные направления и составят общее представление о культуре [28, с. 401]. В современных реалиях органы муниципальной власти часто сталкиваются с проблемами различного характера, которые препятствуют стремительному развитию культурной отрасли населения и снижают эффективность реализации культурной политики муниципального

образования, принципы которой заложены на федеральном уровне государства [19].

Основными проблемами в формировании устойчивой структуры развития и управления муниципальными бюджетными учреждениями культуры является недостаточное финансирование, чаще всего только в рамках выполнения государственного задания (по «остаточному принципу»), отсутствие материально-технической базы, позволяющей выстроить концепцию развития культуры различных социальных слоев населения, неудовлетворительное состояние учреждений культуры и культурно-исторических памятников, находящихся на территории муниципального образования.

Основным источником финансирования учреждений культуры являются субсидии, выделяемые на выполнение муниципального задания. Размер выплат определяется финансовым планом на текущие расходы и содержание движимого и недвижимого имущества, которое закреплено на балансе учреждения, а также налоговой нагрузкой. Бюджетная организация вправе заключать договоры гражданско-правового характера и действовать от своего имени, поэтому средства, полученные в результате оказания платных услуг, пожертвований и от иной, приносящей доход деятельности находятся в самостоятельном распоряжении учреждения [45, с. 340].

По мнению Н. А. Струковой, развитие культуры продвигается медленно, так как не налажено взаимодействие между различными муниципальными учреждениями в сфере культуры. Отсутствует отлаженная система внутреннего муниципального взаимодействия, при котором сотрудничество организовано не на уровне Министерств культуры, а на уровне органов местного самоуправления. Ввиду отсутствия сотрудничества учреждений культуры на муниципальном уровне, не задействованы механизмы стимулирующие к общему вкладу в развитие культурного потенциала населения [46].

В муниципальных бюджетных учреждениях культуры государственная политика реализуется локально. У органов муниципального управления нет права на вмешательство в культурно-досуговую деятельность общества, запрещено препятствовать созданию творческих объединений, креативных проектов, в которых население выражает свое творчество, за исключением случаев, которые регламентированы законодательством Российской Федерации. Муниципальная культурная политика направлена на равнозначные права и свободы в сфере культуры всех этносов и религий, а также на равенство культурного наследия (традиций, памятников и т.д.), таким образом органы местной власти, осуществляя управленческую деятельность в сфере культуры придерживаются принципа открытости и общей доступности культурных ценностей и различной культурной деятельности для местного населения [14].

Миссия органов муниципальной власти состоит не только в культурно-духовном просвещении населения, но и в организации различных форм культурно-досуговых массовых мероприятиях, таких как фестивали, концерты, праздники, народные гуляния. Наиболее выгодным с точки зрения финансирования является создание обособленных организаций, деятельность которых направлена на обеспечение культурного досуга населения, и способных к самоокупаемости [54]. Здесь же, прослеживается взаимосвязь между удовлетворением населения предоставляемыми досуговыми услугами и наличие разнообразных форм культурного времяпрепровождения. Разнообразие предоставляемых услуг в культурно-досуговой сфере зависит от территориальных масштабов муниципального образования, поэтому очевидно, что малые муниципальные образования не могут предоставить зачастую минимальный набор культурных мероприятий, не говоря о широких масштабах. Если рассматривать культурно-досуговую сферу в реалиях предпринимательской деятельности, то здесь данная проблема берет основание из изначально высокой стоимости услуг в специализированных местах отдыха [25].

Рассмотрим возможности для реализации перспективного управления учреждениями культуры на муниципальном уровне необходимо обеспечить общедоступность культурного досуга и услуг для населения, параллельно развивая культурный потенциал территориального образования и поддерживая образующиеся локальные творческие объединения.

Первостепенной задачей в формировании плана управления учреждениями культуры на муниципальном уровне является разработка стратегии развития культуры на конкретный временной период, которая должна учитывать потребности целевой аудитории, преимущественно состоящей из местных жителей муниципального образования и особенности культурной жизни города, сельского поселения или района.

Следующие немаловажные аспекты, способствующие эффективной реализации политики управления учреждениями культуры – это финансовая устойчивость организации, условия для развития кадрового потенциала, сотрудничество с другими муниципальными учреждениями культурно-досуговой направленности и развитие партнерских отношений с гражданами и общественными организациями.

Важно отметить, что необходимо уделять внимание современным тенденциям в сфере культуры, внедрять использование новых технологий и форматов работы, проводить мониторинг и сравнительный анализ деятельности учреждений культуры различных уровней, чтобы в дальнейшем обеспечивать полное соответствие потребностям целевой аудитории.

1.2 Организационные и финансовые характеристики управления муниципальных учреждений культуры

Культура является одним из главных аспектов в развитии социально-экономической отрасли современного общества. На сегодняшний день культура – это неотъемлемая сфера жизни, формирующая жизнедеятельность населения и способствующая его непрерывному развитию. Популяризация

культуры, внедрение различных форм взаимодействия с ней, формирование общедоступной среды, которая направлена на удовлетворение культурно-ценностных потребностей населения – это основная программа развития для органов местного самоуправления в пределах муниципального образования. Приоритетной задачей муниципалитета является формирование, дальнейшее развитие и сохранение культурного потенциала, который складывается из культурных традиций, духовных, этических ценностей и поддержке в реализации детско-юношеского творчества [30].

Реформирование бюджетной сферы является приоритетной задачей политики Российской Федерации. Острый вопрос содержания и финансирования бюджетных учреждений присутствует уже на протяжении не одного десятка лет. Первоочередно, данная проблема связана с тем, что финансирование муниципальных учреждений все реже происходит с помощью средств, выделяемых в форме субсидий от государства, соответственно, такие учреждения перестают полноправно быть участниками финансовых отношений и лишаются привилегий со стороны Правительства Российской Федерации [51].

Функционируя в системе рыночных отношений, любое бюджетное учреждение сталкивается с проблемой поиска финансов на погашение «бытовых» расходов. В связи с этим, муниципальная организация поставлена в условия поиска дополнительных ресурсов, позволяющих обеспечивать ее существование, поэтому одним из самых популярных видов доходов бюджетного учреждения становится предпринимательская деятельность, а именно доход, полученный от предоставления определенного рода услуг. Немаловажно подчеркнуть и то, что управление бюджетным учреждением характеризуется закрытостью, отсутствием мотивации и стимулирования к развитию и эффективной деятельности из-за нерациональности соответствия доходов к расходам [6].

Помимо бюджетирования, различным группам физических и юридических лиц разрешено создавать фонды, которые будут обеспечивать

финансирование учреждения культуры, в этом случае муниципальные органы власти наравне с остальными категориями граждан могут выступать соучредителями фонда. Осуществляя реализацию культурной политики, органы местного муниципалитета вправе передавать учреждения культуры различным автономным объединениям, некоммерческим организациям имущество в собственность или аренду, тем самым, поддерживая статус самофинансирования с помощью предпринимательской деятельности, приносящей доход от оказания платных услуг. В то же время, местная власть муниципального образования может приостановить финансовую деятельность муниципального учреждения культуры, если это противоречит утвержденному нормативному документу – Уставу организации до разбирательства через судебную систему.

Исполнительная власть муниципальных образований подразумевает управления учреждениями через районные отделы, управления и комитеты культуры.

Уровень культуры человека определяет его роль в формировании системы ценностей, степени его социализации в обществе и, что немаловажно, отражаются на становлении его профессиональной карьеры, что впоследствии оказывает влияние на экономическое состояние общества. Здесь важно уделить внимание понятию «досуг», которое не имеет множество значений в отличии от понятия «культура» и характеризуется как свободное времяпрепровождение.

На территории муниципальных образований к объектам досуга можно отнести все культурные объекты, которые подведомственны органам местного самоуправления: скверы, парки, городские леса, спортивные площадки, детские рекреации, парки аттракционов и иные сооружения, созданные для развлекательных целей. Согласно «Основам законодательства Российской Федерации о культуре» все места, предназначенные для общественного пользования на территории поселений и городских округов подконтрольны органам местного самоуправления, которые должны принимать

непосредственное участие в финансировании и благоустройстве данных территорий и создании мест для досуга и массового отдыха жителей муниципального образования [12].

Культурные ценности неразрывно связаны с досугом, именно на соприкосновении двух сфер жизнедеятельности человека появилось понятие «культурно-досуговая» среда. По мнению А.Д. Балюка, культурно-досуговая среда – это самостоятельная научная единица, характеризующаяся наличием целей, задач и формы существования. Функции культурно-досуговой среды выступают проводником человека в мир культурно-эстетических ценностей и формируют его культурную грамотность. Благодаря культурно-досуговой среде формируется творческий и личностный потенциал, способствующий духовному и социокультурному развитию [3].

На данном этапе развития социально-культурной жизни людей, основной функцией органов местного самоуправления в разрезе этой сферы являются комплексы организационно-управленческой деятельности для проведения массовых мероприятий развлекательного характера: фестивалей, концертов, праздников, парадов и иных мероприятий [58].

Сфера культуры и досуга уже давно вышла за рамки традиционного представления культурно-массового сектора. Благодаря современным подходам к организации социально-культурной деятельности, внедрению новых форм работы с целевой аудиторией, отсутствия социальных барьеров произошел всплеск появления новых объединений, независимых ассоциаций, фондов, неформальных пространств. Обществу открылись широкие возможности в разнообразии выбора развлечений, предлагаемых культурно-досуговой индустрией [60]. На сегодняшний день наиболее популярное направление культурно-досугового характера – это камерные объединения, пространства, коворкинг-площадки, выходящие за рамки привычных устоявшихся музеев, домов культур, библиотек, театров и иных бюджетных учреждений.

Вариативность выбора досуговой деятельности каждого человека отражена во многих аспектах, начиная от общественного авторитета муниципального учреждения, ее идеологии в области образовательной, социальной и экономической политики, до входной группы организации, ее оснащенности с точки зрения материально-технической базы и кадрового состава. Все перечисленные аспекты являются прямым отражением статуса, типологии и функциональных особенностей всех муниципальных учреждений культуры и досуга. Из этого следует, что органы местного самоуправления должны популяризировать, оказывать поддержку и влияние на формирование различных форм культурно-досуговой деятельности и осуществлять вклад в появление новых бюджетных учреждений культуры с разными формами досуговой деятельности на территории муниципального образования [52].

Для того, чтобы охарактеризовать и структурировать понятие управления в сфере культуры, рассмотрим некоторые мнения ученых, посвятивших данному аспекту свои научные разработки.

В научных трудах Л.Ф. Уляевой понятие управления в сфере культуры подразумевает деятельность, которая направлена на систематизирование организационных процессов различных отраслей сферы культуры, учреждений и других социально-культурных институтов, которые объединение единой целью, способствующей выполнению общественной миссии [48.]

По мнению В.А. Ячmeneва управление в сфере культуры – это совокупность деятельности органов государственной и муниципальной власти и ее должностных лиц, которые действуют в рамках общей цели культурного развития и осуществляют культурно-воспитательную функцию на государственном уровне [56].

Муниципальный аспект управления сферой культуры и реализация культурной политики играет особую роль в формировании единой системы управления в культуре. Именно на уровне муниципалитета можно сосредоточить информацию о социально-культурных потребностях населения

городского, сельского поселений или муниципального района, так как именно на данном уровне управления определяется значительное количество муниципальных учреждений культуры.

Муниципальные бюджетные учреждения культуры включают в себя: музеи и галереи, клубные учреждения (дома и дворцы культуры), библиотеки, парки и скверы, театры, концертные залы, цирки и делятся на отрасли: музейное дело, библиотечное дело, театральное искусство, кинематография, концертная деятельность. Помимо этого, учреждениям культуры подведомственны профильные учебные заведения (колледжи, институты и академии культуры).

В настоящее время, учитывая специфику совокупности всех отраслей культурной сферы, наблюдается острая необходимость реструктуризации социально-экономического характера, которая будет способствовать разработке новых подходов к взаимодействию государственной власти на разных уровнях и общества, корректировке моделей управления муниципальных учреждений [48].

Сфера культуры перестает быть стандартизированной формой удовлетворения потребностей для общества в связи с ее стремительным развитием. Сегодня культура выходит на равный уровень иных потребностей для формирования жизнедеятельности человека и может быть активным участником социально-экономических процессов, вследствие чего требует конкретных действий и поддержки на уровне государства.

Основываясь на трудах М.В. Ивашкина, в сферу культуры необходимо инвестирования со стороны государства, так как развитие данной отрасли является долгосрочным вложением в человеческий капитал. Органы государственной власти, разделяющиеся на три уровня: федеральный, региональный и муниципальный занимают ведущую роль в формировании структуры социально-культурных институтов. На всех уровнях власти эти органы определяют стратегию разработки и внедрения не только государственной, но и региональной культурной политики, основанной на

принципах первой, а также являются создателями различных программ культурного развития отдельных субъектов Российской Федерации.

Процессы в сфере культуры контролируются государством, которое может варьироваться от прямого контроля над отраслями до координации действий независимых субъектов. Задачей государственного управления является реформирование системы законов, которые определяют правила и нормы поведения хозяйствования, а для эффективного процесса государственного регулирования должны преобладать такие характеристики управления как системность, комплементарность, закономерность и логическая последовательность [14].

Муниципальный сектор является важным структурным подразделением национального хозяйства, которое формирует экономику страны. На сегодняшний день муниципальный сектор представляет собой комплекс муниципальных образований в виде сформированных территориальных организаций и деятельности населений, образуя социальные, экономические, управленческие и производственные функции на закреплённой территории.

Обратимся к определению муниципального образования, сформированное И.Ю. Чазовой, где говорится, что это населённая территория, где «осуществляется местное самоуправление, имеется муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления» [53, с. 7].

В системе муниципального управления на разных уровнях управления – федеральном, региональном, местном определяется прямая взаимосвязь между качеством принимаемых решений и развития отрасли, в данной исследовательской работе мы рассматриваем культурную отрасль. Учитывая тот факт, что применение экономических методов регулирования сферы культуры на государственном уровне является рациональным решением, то на уровне местного самоуправления чаще всего присутствует субъективизм в отношении принятия различного рода управленческих решений, которые касаются культурной сферы [50]. Нерациональные решения, принятые

руководством учреждения или органов местного самоуправления, являются результатом недостаточного финансирования на уровнях региона и муниципалитета.

В системе финансирования культурных объектов муниципальных образований отсутствует научно-обоснованный подход для формирования критериев, которые определяют объемы и направления финансирования учреждений, что привело к значительным издержкам в период их преобразования при переходе к рынку. Под издержками здесь понимаются ущерб в виде потери некоторых культурных объектов, а также нерациональное использование, растраты и неэффективные инвестиции, выделенные на реформирование культурной сферы [55].

В результате малоэффективного использования целевых средств, в сфере муниципального управления появилась необходимость, которая будет регулировать сферу культуры на рациональном уровне. Для этого требуется разработка объективных критериев, применимых не только на уровнях регионального или муниципального бюджета, но и на уровне учреждения культуры как самостоятельного объекта. Достижение успеха в становлении и развитии социально-культурного института на территории муниципального образования является мотивом к формированию устойчивых экономических трансформаций.

Государственное управление сферой культуры базируется на принципах воспитания и просвещения граждан, проживающих на территории Российской Федерации. Несмотря на многообразие национальностей, традиций, культурных ценностей, этических и моральных устоев, определяющим культурным достоянием страны является патриотизм, стремление к гражданской ответственности, уважение к культурным объектам, сохранение и воспроизведение традиций и нравственных ценностей и внедрение новых форм творчества.

Сфера культуры всегда нуждалась в государственной поддержке и нуждается в ней в настоящее время. На данном этапе развития, культурная

среда все еще остается незащищенной структурой, сталкивающейся с различными социальными и экономическими барьерами. На сегодняшний день, культурная политика проходит период эволюции, что необходимо, так как культура для общества – это сфера, формирующая идеалы и ориентирующая в направлении развития человечества, а государство – это организатор данного процесса [24]. Приоритет в развитии культурной политики Российской Федерации должен быть направлен на создание систематизированной структуры, которая будет ориентирована на результат, удовлетворяющий потребности населения любого муниципального образования [47].

Текущий уровень развития культурной сферы и многообразия возможностей в реализации творческого потенциала населения наблюдается на разных уровнях, в зависимости от ресурсов регионов. Этому способствует множество факторов, преимущественно финансовая сторона, а также малые города и сельские местности. Для внедрения концепции развития сферы культуры в различных муниципальных образованиях необходимо сформулировать конкретные проблемные места, систематически наблюдающиеся в определенных регионах страны.

Существующая политика культурной отрасли формируется и реализуется на всех уровнях власти: федеральном, региональном и муниципальном. На двух последних уровнях активно реализуются программы, направленные на развитие культуры и искусства, внедряются целевые федеральные программы, оказывающие поддержку муниципальных учреждений с помощью нормативно-правовой базы, организационно-методических документов, предоставления материальной и методической помощи, способствующих к дальнейшему существованию учреждений культуры [22].

В данном вопросе регулирующим документом является Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики», в котором говорится о том, что на

региональном уровне внедряются и развиваются целевые программы, задачей которых является создание, развитие и сохранение единообразного культурного пространства, способствующего непрерывной модернизации окружающей культурной среды населения, а также общедоступность культурных благ, постижение новых форм и видов творчества и динамичность интеграции муниципальных образований в мировое культурное сообщество [46].

Идеология каждой целевой программы заключается в структурированном развитии и направлении творческого потенциала региона на взаимодействие с другими сферами жизнедеятельности человека, а также на сохранение и преумножение памятников культуры, обогащение социально-культурной жизни населения регионов [32].

Исходя из вышесказанного, важно отметить, что в культурной политике важна адресность. Полноценная реализация культурной политики в Российской Федерации на сегодняшний день не может быть осуществлена, так как принимаемых на государственном уровне управленческих решений недостаточно, что связано не только со спецификой сферы культуры, но и с управленческим потенциалом местного уровня каждого региона и муниципального образования [12].

Управление в сфере культуры – это комплекс деятельности, направленный на решение существующих проблем социокультурных институтов, необходимый для обеспечения актуальных культурных форм в рамках имеющихся финансирования, кадрового резерва, применяемых инструментов и технологий в настоящее время.

По мнению В.Ф. Карякина, обособленная система культуры рассматривается как саморегулирующаяся сфера деятельности, сочетающая в себе следующие принципы: координация, субординация и состязательность. Каждая сфера, относящаяся к культуре и досугу, требует слаженной командной работы, требующей штатный кадровый состав, распределяющий между собой обязанности по реализации того или иного проекта.

Существование команды невозможно без элемента координации, в рамках которой рассматривается согласование действий и без элемента субординации – подчинения единому началу. Третий немаловажный элемент – это состязательность, принцип которой состоит в том, чтобы превзойти монополию отдельных учреждений [18].

Обращаясь к научным трудам И.В. Понкина нельзя не согласиться с утверждением о том, что управление в сфере культуры – это специфичная отрасль, в деятельности которой неприменимо использование стандартизированных методов и подходов к реализации управленческой концепции [38].

Методы управления сферой культуры представляют собой алгоритм, при котором наблюдается соприкосновение интересов деятельности культуры, которые необходимо согласовать между собой при помощи распределения ресурсов. Опираясь на опыт И.Ю. Чазовой, управленческая политика сферы культуры – это не только субъектно-объектные отношения, но и процессы, осуществляющиеся в скрытом режиме. Необходимо поставить акцент на том, что управление и культура – это динамические единицы, изменяющиеся с течением времени, а в связи с частым преобразованием перечисленных элементов – процесс управления в сфере культуры и реализуемой политики муниципального образования усложняется.

Наиболее частой проблемой управления сферой культуры являются принимаемые управленческие решения, сформированные на потребностях и ориентирах, которые должны реализоваться в будущем на только предполагаемых ресурсах: финансировании, кадрах, материально-технической и правовой базах. На сегодняшний день данный шаблон принятия управленческих решений на территории муниципальных учреждения считается настолько устоявшимся, что его практически невозможно изменить. Урегулирование указанной ситуации и возможность коррекции управленческих решений возможно только с помощью методов планирования, прогнозирования, анализа протекающих процессов.

Специфика управления сферой культуры на территории муниципального образования состоит в «применение целенаправленного управляющего воздействия на управляемую подсистему, который включает в себя организационный порядок, а также процессы самоорганизации» [43, с. 5]. Другой особенностью управления сферой культуры является населения муниципального образования, которое попадает под определение объекта управления сферой культуры, который обладает интеллектуальной способностью, сознанием и жизненным опытом. В этом же случае население выступает и субъектом управления сферой культуры, так как сочетает в себе характеристики, необходимые для процессов управления и самоуправления, но здесь субъект преобладает над объектом только на том уровне дозволенности объекта, на котором он позволяет собой управлять.

Очевидно, что управленческий процесс должен представляться в рамках субъектно-субъектных отношений, в которых все участники процесса заинтересованы, активны и совместно направлены на достижение общих преследуемых целей и задач, при этом они не лишены возможности коммуницировать и находиться в информационном поле, в котором беспрепятственно могут воспользоваться имеющейся информацией. Также важно отметить, что при осуществлении управленческих отношений «субъект-субъект» отсутствуют экономические, социальные, правовые, административные, информационные барьеры и исключены доминанты в виде превосходства одной социальной группы над другой.

Как отмечалось ранее, большинство управленческих процессов сферы культуры скрыто, поэтому, рассматривая особенности управления сферой культуры, необходимо использовать способ управления культурой в разрезе массовой, то есть открытой, коммуникации. Благодаря использованию приема открытости и общедоступности информации можно детально изучить население муниципального образования, являющимся целевой аудиторией учреждения культуры, а также раскрыть процесс взаимодействия элементов, создающих форму управления в сфере культуры. Информационным

источником при реализации концепции субъектно-субъектных отношений выступает прошлый и настоящий жизненный опыт, события, повлиявшие на развитие действительной реальности, изменение социального строя и все, что обретает форму содержания, конечным продуктом которой станет культурный объект. Коммуникатором в данном случае являются органы исполнительной власти на государственном и муниципальном уровнях; органы законодательной власти на всех уровнях; общественные организации – творческие коллективы, профессиональные союзы, коллектив авторов, все, кто имеет прямое отношение к вектору развития культурной деятельности.

Культурный продукт представляет собой собирательный образ, в котором отражены непосредственные результаты творческой деятельности и свойства, создающие культурную и эстетическую ценность субъектов культуры и искусства. Здесь коммуникаторами являются авторы ценностей, которые в собирательном образе реализуют культурную политику. К ним относятся: музейные сооружения, библиотеки, театральные учреждения, кинотеатры. Потребители культурной продукции – это население, проживающее на территории муниципального образования или обособленные социальные группы, на восприятие которых ориентировано творчество и вклад в культурно-эстетическую ценность [53, с. 21].

Грамотно сформированная социально-культурная среда на территории муниципального образования является залогом результативных преобразований в секторе экономики.

С точки зрения финансовой составляющей, управление муниципальными учреждениями состоит из следующих элементов:

- бюджетное планирование;
- управление финансовыми операциями;
- учет и контроль показателя «доходы-расходы»;
- финансовая отчетность, учредительская отчетность;
- нормативно-правовая база и выявление соответствий финансовой деятельности учреждения на законодательном уровне.

Для стремительного развития управленческой сферы муниципальных учреждений, необходима планирование, прогнозирование и разработка структурированной системы управления, обеспечение открытости в деятельности организации и формирование кадрового штата, в котором постоянно проходит обучение, повышение квалификации и профессиональная переподготовка. Благодаря базису, из которого формируется управленческий процесс, развитие муниципального учреждения будет динамичным, структурированным и эффективным [53].

Актуальная проблема управления в сфере культуры на территории муниципального образования является баланс соотношения рыночных и нерыночных механизмов. Здесь особую роль играет подход к государственному управлению и его эффективность в качестве результата принятых решений. В данной области наиболее важную роль играет финансирование, направленное на целевые программы, способствующие реализации масштабных и социально-значимых для общества проектов в сфере культуры.

Основной функционал по реализации целевых программ осуществляется на внутренние отделы, подразделения и управленческие структуры муниципальных учреждений. Управление культурой на уровне муниципалитета характеризуется тремя методами: программно-проектным, методом организационного взаимодействия и методом институциональной модернизации. Важно подчеркнуть, что реализация культурных проектов является приоритетным развитием в культурной политике нашей страны, но именно на муниципальном уровне с данной деятельностью возникают проблемные стороны.

На муниципальном уровне управления сферой культуры процесс принятия управленческих решений всегда придерживается определенного алгоритма действий: организационный анализ, кадровый анализ, материально-технический анализ, финансовый анализ. Именно стандартизированный порядок действий зачастую дает отрицательный

результат при попытке реализации культурных проектов. На сегодняшний день управление в сфере культуры на муниципальном уровне для достижения результативности своей работы должно придерживаться следующих принципов:

- организация массовых мероприятий, приоритетное направление которых будет посвящено ознакомлению с существующими культурными достояниями, располагающимися на территории муниципального образования;
- предоставление общедоступных услуг учреждениями культуры с помощью привлечения спонсоров или получения дополнительного финансирования;
- создание динамичной информационной среды для популяризации культурно-массовых мероприятий среди населения;
- привлечение общественности к разработке и реализации культурных мероприятий;
- мотивация штата сотрудников учреждения культуры.

Соблюдение общих рекомендаций позволит повысить уровень культурного развития на территории муниципального образования, но не стоит забывать и о том, что каждое учреждение культуры – уникально и требует индивидуального подхода и анализа для развития и продвижения в общественные массы [3, с. 356].

Подводя итог вышесказанному, управление в сфере культуры – это субъект-субъектные отношения, в рамках которых выстраивается диалог между коммуникатором, коммуникационным каналом и конечным потребителем. Важно отметить, что рассматривать отношения типа «субъект-субъект» следует только с точки зрения полного равенства социальных групп. Как и во всех управленческих сферах, данные отношения имеют свои нюансы, включающие в себя проблему налаживания общения между коммуникатором и реципиентом, многогранности существующих коммуникационных каналов, процессе реагирования потребителя на предлагаемую культурную продукцию

[5]. Здесь же можно отметить, что несмотря на наличие имеющихся препятствий, такой подход является ключом к выявлению проблем на уровне принятия управленческих решений в муниципальном образовании, он позволяет определить слабые места и предпринять эффективные меры по их устранению.

Управленческий процесс в сфере культуры должен создавать механизмы для естественно-протекающего процесса и мотивировать общество во встречном направлении его развития [17].

Культура – это обобщенный результат деятельности народа, имеющая многовековые исторические истоки нашей нации и в настоящее время нуждающаяся в поддержке государственной власти. Культурная политика не должна придерживаться жесткой оппозиции, а действовать в рамках разработанных концепций и принятии четких управленческих решений [11]. Культура – отражение населения, а культурная политика – комплекс мер, направленных на поддержку, развитие и продвижение культурных ценностей и достижений страны.

1.3 Организационно-управленческие модели муниципальных учреждений культуры

Сфера культуры представляет собой важный пласт в экономическом секторе. Благодаря муниципальным учреждениям культуры создаются различные общественные блага, приносящие пользу окружающему миру. С момента начала реализации культурной политики в Российской Федерации видны глобальные изменения, которые претерпела культурная сфера. Образованы новые формы организационно-правового взаимодействия, приняты меры по внедрению новых механизмов финансирования и самофинансирования учреждений культуры, наблюдается рост «здоровой» конкуренции между муниципальными организациями, осуществляющими деятельность в области культуры и досуга. Меняющиеся условия отрасли культуры определяют потребность в изучении проблем управления и анализе

эффективности деятельности учреждений культуры в муниципальном образовании.

Социально-культурная деятельность в контексте государственного управления выступает социальным институтом, оказывающим влияние на самореализацию и становление творческой личности, создает понимание о культурно-ценностных материях. В сфере культуры формируется конечный продукт, отвечающий за развитие общества и выявление потребностей в образовательных, культурных, социальных и интеллектуальных сферах жизнедеятельности [9].

Проблема эффективности деятельности учреждений культуры напрямую связана с характером принимаемых управленческих решений и организационной структуры управления в сфере культуры. Несмотря на масштабный прорыв в реализации культурной политики, до сих пор считается, что культурная сфера не требует особых навыков и умений с точки зрения управления и администрирования.

Данный раздел исследовательской работы направлен на рассмотрение разнообразных моделей управления учреждениями культуры и определение их эффективности в деятельности муниципального учреждения.

Наиболее распространенной организационно-управленческой моделью является управление (отдел, комитет) культуры, осуществляющий функционал исполнительного органа власти в сфере культуры [33].

Для углубленного понимания рассматриваемой проблемы обратимся к определению «управление культурой», предлагаемое В.А. Ячменевым. По мнению ученого, управление культурой – это исполнительная деятельность компетентных государственных и муниципальных органов, осуществляющих свою деятельность с целью реализации культурной политики страны, действуя в рамках одного большого механизма правового поля [56].

Управление культуры наделено правом юридического лица, которое полномерно может осуществлять весь функционал и является главным распорядителем кредитов в объеме, утвержденной сметой.

Нормативно-правовая документация, определяющая деятельность управления культуры утверждается решением представительного органа местного самоуправления. Локальные документы – устав и структура учреждения утверждаются распоряжением администрации местного самоуправления.

В конце XX века для рационального распределения бюджетных средств было принято решение об объединении структур управления культурой с другими муниципальными органами – комитетами по спорту и делам молодежи, управлениями по туризму. Подобная практика осуществляется и в настоящее время на территориях различных муниципальных образований.

Несмотря на тесную взаимосвязь между культурой и молодежной политикой, практическая деятельность отразила проблемы, при которых стало очевидным неудовлетворительное совмещение двух отраслей. Культурная и молодежная политика объединены целями и идентичными формами работы над их достижением, но при этом невозможно аккумулировать все аспекты в единый план развития. Аналогичная ситуация наблюдалась и при объединении культурного сектора со спортивным ввиду правового неравенства в обеспечении деятельности.

Наиболее удачным опытом слияния двух отраслей является объединение управления культуры с управлением туризма. Как и в случае с молодежным комитетом, туризм и культура тесно взаимосвязаны и объединены миссией сохранения, ценности и дальнейшего развития памятных мест и культурного наследия муниципального образования. Опыт слияния двух управлений поспособствовало объединению бюджетов и привлечению дополнительного финансирования за счет доходов от оказания услуг туристической направленности.

Главным недочетом существующих управленческих моделей считается конфликт между зоной ответственности органа власти и действительными источниками финансирования его деятельности. Источники разногласий можно разделить на две группы: объективные и субъективные.

Объективные причины – это отсутствие базового финансирования и норм материального и финансового обеспечения, закрепленных на государственном уровне. Субъективные причины – это отклонение от законодательных требований в деятельности структур управления и низкий уровень менеджмента персонала, неспособного осуществлять «борьбу» за бюджетное финансирование.

Деятельность органов местного самоуправления в условиях дифференциации полномочий выявляет исполнение важной задачи по регулированию управления ресурсами культуры, учитывая автономность рассматриваемой организационной структуры и созданию нацеленных на массовую аудиторию продуктов и услуг в сфере культуры и досуга населения муниципального образования.

Выполнение поставленной задачи складывается из механизма создания управленческой системы муниципального учреждения культуры, которая станет результатом проведения финансовых, нормативно-правовых, организационных реформирований. Управление – это главный ресурс для обеспечения постоянного развития любого учреждения и любой сферы профессиональной деятельности, а упразднение функционала и ресурсов органов управления являются негативным опытом для дальнейшего развития процессов культуры, включающие в себя сохранение и популяризацию культурного достояния.

Организационное управление состоит из взаимосвязанных друг с другом целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации, учета, контроля, анализа и регулирования [7].

Основополагающая цель органа управления культурой местного самоуправления – это выстраивание системы сотрудничества государственных органов власти на разных уровнях, создание условий для совершенствования и налаживания партнерских отношений с общественными организациями и объединениями, политика деятельности которых направлена на социальный и культурный сектор.

Рассмотрим основные функции управления органов муниципальной власти в сфере культуры. К ним относятся:

- организация и проведение культурно-массовых мероприятий: концерты, выставочная деятельность, фестивали, театральные постановки и иные события, способствующие развитию культурной жизни муниципального образования;
- поддержка и финансирование местных художественных и культурных инициатив: фонды, гранты, стипендии для молодых талантов и представителей культуры;
- охрана и сохранение исторического и культурного наследия: поддержка музеев, библиотек, архивных фондов;
- развитие культурно-просветительской работы: организация лекций, семинаров, мастер-классов, курсов и иных образовательных мероприятий, способствующих распространению культурных ценностей и знаний;
- поддержка и развитие местных творческих коллективов, предоставление помощи в виде организации репетиционных баз, помещений для выступлений;
- создание и дальнейший вклад в развитие культурных центров и учреждений: библиотек, домов культуры, театров, кинотеатров, художественных мастерских, музеев;

продвижение и популяризация культурных традиций и народных обычаев конкретного муниципального образования, организация мероприятий с участием творчества местных художников, мастеров-ремесленников, музыкантов и других представителей культурной сферы.

Существует несколько моделей управления учреждениями культуры, которые определяют способы организации и управления данными организациями. Под основными моделями управления учреждениями культуры подразумевают:

- иерархическую модель управления, в рамках которой в учреждении культуры имеется четкая иерархия с разделением обязанностей и полномочий между руководителями разного уровня;
- сетевую модель управления, которая предполагает сотрудничество и партнерство различных организаций, как общедоступных, так и частных, для достижения общих целей в области культуры;
- гибкую модель управления, которая предполагает быструю адаптацию к изменяющимся условиям и требованиям рынка, а также принятие нестандартных решений и гибкие рабочие процессы;
- участническую модель управления, которая акцентирует внимание на участии сотрудников и других заинтересованных сторон в процессе принятия управленческих решений;
- культурно-ориентированную модель, которая учитывает особенности и потребности культурного контекста, в рамках которого действует учреждение культуры [7].

В научных работах кандидата филологических наук Гусевой Татьяны Васильевны активно описывается процесс внедрения различных моделей организационно-структурного управления в муниципальные учреждения культуры. По мнению ученого, нововведения помогут модернизировать деятельность учреждений в соответствии с формирующимися социокультурными потребностями целевой аудитории. Прежде всего, важно расширять образовательные, научные, досуговые проекты, взаимодействовать путем создания совместных проектов с другими социальными институтами, государственными и коммерческими структурами. Взаимовыгодное сотрудничество позволит достигать поставленные цели в осуществлении культурных задач федерального, регионального и муниципального уровней [9].

В итоге рассмотрения данного вопроса исследовательской работы, мы можем сказать, что управление на уровне органов местного самоуправления в

сфере культуры и досуга предполагает собой структурированный комплекс разносторонних мероприятий, позволяющих в значительной мере повысить уровень культуры в муниципальном образовании. Важно уделять внимание организационно-управленческому процессу учреждений, так как благодаря грамотному подходу к выстраиванию отношений подразделений, делегирования и наделению ответственности, формируется социокультурная среда общества, позволяющая сохранять и преумножать территориальную культурно-историческую ценность муниципального образования.

В первой главе научного исследования мы рассмотрели теоретические и нормативно-правовые аспекты в структуре управления муниципальными учреждениями культуры. Нами были даны терминологические определения понятиям «культура», «управление», «управление в сфере культуры». Мы рассмотрели функционал государственной власти на различных уровнях, определили проблемные области, а также рассмотрели организационные и финансовые характеристики, относящиеся к системе управления муниципальными учреждениями культуры и досуга. Нами были проанализированы и структурированы источники, отвечающие за составление нормативно-правовой базы для системы управления культурой. Также, на основании научных трудов различных ученых мы представили возможные методы управления учреждениями культуры и досуга и существующие с точки зрения менеджмента модели управления муниципальными учреждениями.

Подводя итоги первой главы, мы можем сказать, что культура – это неотъемлемая часть жизни каждого человека. Важно сохранять и развивать культурное наследие территории любого муниципального образования, так как формирование интеллектуальной, социальной, эстетической, образовательной отрасли происходит именно благодаря культурным ценностям, накопленным за все время существования человечества.

Управление в сфере культуры сочетает в себе планирование, координацию и контроль деятельности организаций, учреждений и проектов,

связанных с обеспечением культурных услуг и продвижением культурного наследия. Масштабная структура включает в себя управление бюджетом, ресурсами, персоналом, мероприятиями, программами и проектами в области создания, сохранения, продвижения и доступа к культурным ценностям и искусству. Управление в сфере культуры также включает в себя разработку стратегий развития культурной сферы, партнерства с другими культурными и общественными организациями, а также взаимодействие с государственными органами и международными организациями.

Важно отметить, что государственная власть на всех уровнях играет ключевую роль в развитии культуры муниципального образования, поскольку она определяет стратегии развития и политику в этой области, а также обеспечивает финансовую поддержку культурных программ и проектов и создает условия для участия граждан в культурной жизни.

Государственная власть обеспечивает равный доступ всех граждан к культурным ценностям и возможностям для творческого самовыражения, поэтому важно развивать культурную инфраструктуру, поддерживать культурное образование и содействовать созданию условий для развития творческих индустрий на территории муниципального образования.

Несмотря на имеющиеся барьеры социального, экономического, финансового характера, культурные инициативы активно развиваются в жизнедеятельности любого муниципального образования, осуществляя культурно-просветительскую, образовательную, историческую, эстетическую и другие функции, позволяющие и в дальнейшем продвигать, и внедрять новые формы работы в культурно-досуговую деятельности и в управление сферой культуры в целом.

1.4 Определение термина «управление» в библиотечном деле

В данной научно-исследовательской работе мы рассмотрели понятие «управление», опираясь на различные источники информации: мнение

ученых, нормативно-правовая база, определения термина в соприкосновении с другими сферами жизнедеятельности человека.

Культурно-досуговая сфера всегда отличалась специфичностью деятельности, которая реализуется в условиях преодоления различных социальных, экономических и иных барьеров.

Территория, охватываемая воздействием сферы культуры очень широка, так как включает в себя функции от информационной и воспитательной, до социализирующей личность. Такой спектр распространения определен многогранностью сферы, ее постоянностью, повторяемостью и конечным продуктом, который всегда разнообразен и вариативен.

Важно отметить, что культура – это не автоматический процесс, способный к развитию в любых условиях и без вмешательства человека в целях ориентации на население на управленческом уровне. Управление в сфере культуры представляет собой согласованную систему, в которой культурная деятельность осуществляется с помощью грамотной координации использования различных ресурсов и выстраивания процессов воздействия субъектов управления на объект.

Управление и культура – это два динамически развивающихся социальных процесса, направленных на удовлетворение потребностей целевой аудитории [37]. Именно динамика провоцирует усложнение процесса управления в сфере культуры, так как его участники, уже имея устоявшийся образ, сочетающий в себе потребности и ценностные ориентиры, должны принимать решения в настоящее время, при определенной ситуации. Принятые решения реализуются только спустя некоторое время и опираются на текущую информационную составляющую, на будущие материально-технические, организационно-правовые, финансовые и кадровые ресурсы. Решением данной проблемы для практиков-управленцев является прогнозирование, планирование и анализ текущих процессов, с помощью которых возможна корректировка управленческих решений.

Управление в библиотечной сфере представляет собой сложный и многогранный процесс, имеющий свои особенности и специфику.

Одним из основных аспектов управления в библиотеках является планирование. Планирование включает определение целей и задач библиотеки, разработку стратегий и тактик для их достижения, а также определение ресурсов, необходимых для реализации планов. Правильное планирование позволяет библиотеке оптимизировать свою деятельность и достигать поставленных целей.

Еще одним важным аспектом управления в библиотечной сфере является организация. Организация включает в себя структурирование работы библиотеки, распределение обязанностей между сотрудниками, установление процедур и правил работы. Хорошо организованная библиотека способна обеспечить эффективное функционирование и обслуживание пользователей.

Управление ресурсами также является важным аспектом в библиотечной сфере. Ресурсы включают в себя финансовые средства, коллекции печатных и электронных изданий, информационные технологии, а также человеческий капитал [59]. Управление ресурсами позволяет библиотеке оптимально использовать имеющиеся возможности для обеспечения качественного обслуживания пользователей.

Еще одним аспектом управления в библиотечной сфере является контроль и оценка результатов деятельности. Контроль позволяет выявить отклонения от поставленных планов и принять меры для их коррекции. Оценка результатов деятельности позволяет определить эффективность работы библиотеки и внести необходимые изменения для улучшения качества обслуживания.

Понятие «управление» в библиотечной сфере имеет большое значение, так как позволяет библиотекам эффективно организовывать свою деятельность и обеспечивать качественное обслуживание пользователей. Внимание к управлению в библиотечной сфере помогает сделать библиотеки более доступными и полезными институтами в обществе.

Аккумулируя исследованные термины, применяемые в данной научно-исследовательской работе, мы можем составить новое понятие «управления» муниципальным учреждением в сфере-библиотечно-информационной деятельности.

Управление муниципальным учреждением библиотечной сферы – это практика планирования, организации и контроля в области культуры. Это область управления, специализирующаяся на развитии и совершенствовании культурных институтов, программ и проектов. Культурное управление включает в себя финансовое планирование, маркетинг и продвижение культурных событий, а также управление персоналом и участие общественности в деятельности культурно-досуговых учреждений [41].

Управление библиотечными учреждениями – сложный и систематизированный процесс, требующий профессиональных навыков и компетенций руководителя, который сможет организовать стабильно функционирующую и перспективную систему. Современный подход к управлению муниципальными библиотеками позволяет обеспечить доступ к знаниям, информации и культурным ценностям, а также стимулирует творческое развитие и инновационную деятельность всех членов общества.

Глава 2 Анализ управленческой деятельности библиотек (на примере МБУК «Библиотеки Тольятти»)

2.1 Общая характеристика МБУК «Библиотеки Тольятти»

Город Тольятти – это муниципальное образование в статусе городского округа на территории Самарской области. Данный статус регламентирован Законом Самарской области от 28.12.2004 года № 189-ГД «О наделении статусом городского округа и муниципального района муниципальных образований в Самарской области».

Тольятти – динамичный промышленно-развитый город с уникальным характером и интересной историей, обладающий культурным наследием и традициями.

Муниципальным органом, уполномоченным в сфере культуры является Департамент культуры, входящий в состав Администрации городского округа Тольятти.

Целью деятельности департамента является реализация государственной и муниципальной культурной политики на территории муниципального образования, а также поддержание принципов общедоступности, сохранения и развития культурного наследия и повышения уровня культуры населения городского округа Тольятти.

Все мероприятия, проводимые департаментом культуры, а также реализация программ и проектов сферы культуры и искусства, по вопросам, касающихся населения, проходят процедуру согласования с административными органами муниципальных районов.

Функционирование департамента культуры состоит из решения следующих задач:

- организация беспрепятственного доступа населения к информационной среде, знаниям, культурным памятникам и благам, предоставление возможностей для самореализации личности, для

развития творческого потенциала, сохранения и использования культурного наследия в воспитательных и образовательных целях;

– реализация полученных бюджетных средств в соответствии с действующим законодательством;

– координация и контроль исполнения уставной и финансово-экономической деятельности учреждений, подведомственных департаменту.

Эффективность деятельности департамента культуры оценивается на достигнутых показателях и результатах, которые утверждаются распоряжением ответственного по социальным вопросам должностного лица городского округа.

Одним из важных направлений деятельности департамента культуры является библиотечное обслуживание населения. Сегодня библиотеки – это масштабная ветвь развития культуры, которая давно вышла за рамки стереотипного понимания данного вида учреждений и реализует в своей структуре различный формат деятельности. Все чаще библиотеки рассматриваются в концепции «третьего места» для человека, так как представляют собой место комфорта и уюта, где можно соединить приятное времяпрепровождение с полезным.

Библиотечное обслуживание в городском округе Тольятти берет свое основание с 1920-х годов, именно в тот временной период в предшественнике Тольятти Ставрополе-на-Волге была образована первая библиотека.

Централизованная библиотечная система г. Тольятти была основана в 1976 году по Приказу Министерства культуры РСФСР от 3 мая 1976 года «Об объединении городских массовых библиотек Тольятти». Уже к 1988 году ЦБС расширилась в своей системе включала центральную библиотеку и девятнадцать библиотек-филиалов. С 1990-х годов, во времена появления информационных технологий и компьютеризации, в библиотеки создавались первые электронные каталоги и библиографические базы данных.

В длительный период с начала 2000-х по 2017-й годы, в библиотеке было произведено много реформ и модернизаций, в который вошли переименования в «Тольяттинскую библиотечную корпорацию» (МБУК «ТБК»), создание молодежной организации «Интеграция», в рамках которой сотрудники библиотек разрабатывают рабочие стратегии учреждения, являются организаторами различных социально-значимых акций и проводят корпоративные мероприятия. С 2012 года в объединении библиотек реализуется программа «открытая библиотека», цель которой состоит в предоставлении широким массам библиотечных коллекций, уникальным изданиям и информации, которую возможно найти только в специализированном учреждении [35].

Позднее в структуре библиотечной системы городского округа Тольятти появился Центр искусства культуры и образования «Начало», что стало первым шагом к изменению стереотипного мышления населения муниципального образования о том, что библиотека исключительно про книги. На базе данного центра появились площадки для коммуникации, творческих объединений и саморазвития посетителей учреждения.

В 2017 году по постановлению Администрации городского округа Тольятти от 13 сентября МБУК «Тольяттинская библиотечная корпорация» была реорганизована ввиду соединения с МБУК г.о. Тольятти «Библиотека Автограда». Впоследствии объединение двух крупных библиотечных систем города привело к образованию библиотечной сети МБУК «Библиотеки Тольятти».

На сегодняшний день штат сотрудников МБУК «Библиотеки Тольятти» составляет 188 человек [17]. Структура МБУК «Библиотеки Тольятти» включает в себя центральную библиотеку им. В.Н. Татищева, выполняющую функцию методического центра, и 27 библиотек-филиалов, расположенных на территории трех районов города Тольятти, включая поселки Поволжский и Федоровка, микрорайоны Шлюзовой, Жигулевское море. Большая часть библиотек-филиалов имеют персонализацию (библиотеки им. Г.К. Жукова,

им. Ф. Наумова) и имеют названия («Веста», «Патриот», «Надежда», «Диалог») и другие.

В структуру МБУК «Библиотеки Тольятти» входят специализированные учреждения: библиотека иностранной литературы, библиотека искусств, модельная библиотека «Для друзей», библиотека для слепых и слабовидящих. В большинстве универсальных библиотек разработаны и внедрены такие организационные виды деятельности как: работа с пожилыми людьми, библиотека семейного чтения, библиотека в формате книжного клуба, библиотека патриотической направленности.

Вне зависимости от того, что во всех трех районах городского округа расположены филиалы МБУК «Библиотеки Тольятти», активно развивается направление внестационарного обслуживания, например, библиотечные пункты на крупных градообразующих предприятиях (ПАО «АВТОВАЗ», ООО «Тольяттикаучук, ПАО «КуйбышевАзот», Технопарк «Жигулевская долина»), что позволяет популяризировать роль чтения в социокультурном контексте и показать, что библиотека может выходить за рамки привычного обслуживания пользователей.

В каждой библиотеке объединения активно работают общественные культурно-досуговые центры, где можно получить открытый доступ к социально-значимой информации посредством сети Интернет. В период летних каникул обслуживание пользователей осуществляется в концепции «открытого неба» в специально созданных мобильных читальных залах. Библиотеки осуществляют свою работу не только при непосредственном живом контакте, но и в онлайн-формате через web-сайт, где представлены все оказываемые услуги и ресурсы учреждения.

Как утверждалось ранее, библиотеки сегодня представляют собой не только место для чтения и хранения книжных фондов, но и местом, где каждый человек сможет найти свое хобби. На базе библиотек Тольятти осуществляют работу более 50 творческих объединений, секций, литературных и театральных кружков, клубов изучения иностранных языков.

В современных реалиях финансирования бюджетных учреждений для библиотеки является важным налаживание партнерских и спонсорских отношений. МБУК «Библиотеки Тольятти» взаимодействуют более чем с 300 организациями, учреждениями и частными компаниями, благодаря поддержке которых становится возможным реализация различных социально-значимых культурных проектов и массовых мероприятий.

По состоянию на начало 2024 года библиотечный фонд МБУК «Библиотеки Тольятти» составляет 862 тысячи документов, в число которых входят все виды, а именно: печатные издания, аудиоматериалы, электронные документы, охватывающие все отрасли знаний, а также полнотекстовые базы данных. Ежегодно фонд библиотек обновляется, а персонал учреждений планомерно и целенаправленно осуществляют работы по сохранению фонда каждой отдельно взятой библиотеки из системы МБУК «Библиотеки Тольятти».

Финансирование фондов МБУК «Библиотеки Тольятти» является важной частью эффективной работы учреждения. Проблема финансирования муниципальных бюджетных учреждений стоит остро, но тем не менее, благодаря субсидиям федерального, областного, местного бюджетов и спонсорским программам фонды библиотек городского округа Тольятти ежегодно пополняются новыми изданиями. Ниже рассмотрим данные о поступлении средств на комплектование библиотечных фондов за 2022, 2023 и I полугодие 2024 годов, представленные в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Поступление средств на комплектование фонда в 2022 году

Поступление финансовых средств		В том числе:			
Всего (руб.)	на 1 тыс. жителей (руб.)	Субсидии (трансферты) из федерального бюджета (руб.)	Субсидии из областного бюджета (руб.)	Субсидии из местного бюджета (руб.)	другие источники финансовых средств (руб.) – спонсорство

Продолжение таблицы 1

3 356 505,9	5 209,13	1 794 745,65 (1 224 745,56 - федеральные, 520 000 – Фолиант, 50 000 – Литрес, Руконт для Фолианта)	688 919,43	819 653,96 (350 000 – Для друзей, 19 329,95 - 10% от федеральных, 450 324,01– подписка)	53 187,00 (47 460 – профком ВАЗ, 5 727 – спонсор, подписка б. 19)
-------------	----------	--	------------	--	---

Таблица 2 – Поступление средств на комплектование фонда в 2023 году

Поступление финансовых средств		В том числе:			
Всего (руб.)	на 1 тыс. жителей (руб.)	Субсидии (трансферты) из федерального бюджета (руб.)	Субсидии из областного бюджета (руб.)	Субсидии из местного бюджета (руб.)	другие источники финансовых средств (руб.) – спонсорство
5 022 337,45	7 405,4	2 085 445,15 Из них: 984 695,15 1 100 750,00 (МЦБ)	553 891,03	2 335 541,27 Из них: 15 541,27 1 101 000,00 (МЦБ) 720 000,00 (МБ «Фолиант»+ «Для друзей») 499 000,00 (подписка)	47 460,00 (профком ВАЗ)

Ежегодно библиотечные учреждения Тольятти посещают более 1 миллиона человек, которые являются участниками мероприятий, акций, лекториев, семинаров, а также обычными читателями, которым на протяжении года выдается более 2 миллионов изданий [17]. Также активно развивается виртуальное посещение библиотек с помощью сайта, на котором выполняются запросы пользователей и консультация, входящая в услуги библиотек, виртуальная справка и даже бронирование и продление книг; в годовой период

к ресурсам библиотеки в информационном пространстве обращаются более 12 тысяч раз.

Для сравнительного анализа деятельности библиотеки и популяризации такого типа учреждений рассмотрим данные, взятые из аналитических отчетов МБУК «Библиотеки Тольятти» за 2022 и 2023 годы, показывающие значительную разницу и прирост пользователей библиотеки в период с 2021 по 2023 годы представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 – Основные статистические показатели за 2021 и 2022 годы

Показатель	Число пользователей, чел.		Число посещений		Книговыдача, экз.	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Количество	114 801	114 858	1 287 262	1 397 513	2 123 183	2 123 502
Разница 2021/2022 гг.	+57		+110251		+319	

Таблица 4 – Основные статистические показатели за 2022 и 2023 годы

Показатель	Число пользователей, чел.		Число посещений		Книговыдача, экз.	
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.
Количество	114 858	115 110	1 397 513	1 498 960	2 123 502	2 149 383
Разница 2022/2023 гг.	+252		+101447		+25881	

Помимо огромного вклада в развитие культурного потенциала муниципального образования, МБУК «Библиотеки Тольятти» являются активным участником национального проекта «Культура», где осуществляет проектную деятельность в создании библиотек нового типа – модельных.

Модельные библиотеки – это общедоступное учреждение муниципального уровня, в структуре которой есть стандарт, определяющий набор материальных и информационных ресурсов. При этом, модельные

библиотеки должны стать интеллектуальными центрами, где на постоянной основе есть Интернет с доступом к различным электронным системам, в том числе к ресурсам национальной и государственной библиотекам [8].

К настоящим и будущим приоритетным направлениям деятельности МБУК «Библиотеки Тольятти» можно отнести следующее:

- интеграция деятельности библиотек в пространство города;
- дальнейшее развитие партнерских отношений с крупными организациями Тольятти;
- увеличение количества посетителей библиотеки через предоставление качественного широкого спектра услуг, их совершенствование;
- популяризация чтения как формы интеллектуального и культурного развития общества;
- изменение внешней и внутренней пространственной группы, ремонт существующих и дизайн-проекты новых библиотек;
- изменение общественного мнения о стереотипе библиотек;
- развитие библиотек как места сохранения и преумножения культурного наследия, создание на базе учреждений творческих центров для всестороннего развития личности;
- выстраивание имиджа библиотеки как социально-значимого и необходимого учреждения культуры в городском пространстве, реализующего культурно-просветительскую, информационную и интеллектуальную функции.

Объединенные одной миссией, библиотеки города Тольятти осуществляют деятельность под лозунгом: «Библиотека, нужная города и горожанину» и преследуют цель культурного развития города и его населения, улучшения качества жизни через призму книг и культуры чтения, что в конечном итоге реализует культурные потребности общества. МБУК «Библиотеки Тольятти» – культурное пространство, объединяющее в себе талантливое окружение, свежие идеи, динамичность и оригинальность. В

условиях большой конкуренции на рынке предоставления социально-культурных услуг, библиотеки должны «шагать в ногу со временем», подстраиваться под изменяющийся мир и быть притяжением культурной сферы для всех горожан.

2.2 Анализ организационной структуры и модели управления МБУК «Библиотеки Тольятти»

Обозначив общую характеристику МБУК «Библиотеки Тольятти» нам необходимо уделить внимание организационной структуре и применяемой модели управления учреждения. Рассмотрим структуру МБУК «Библиотеки Тольятти», представленную на рисунке А.1.

Изучив организационную структуру можно сказать, что роли разделены грамотно и схематично, нет смешивания управленческих категорий, деятельность отделов обозначена четкими границами.

Во главе учреждения стоит руководитель – директор МБУК «Библиотеки Тольятти». Директор объединения библиотек играет ключевую роль в управлении и развитии библиотечной системы.

Назначение директора осуществляется через процедуру заключения трудового договора в соответствии настоящим трудовым законодательством, а также Положением о порядке назначения на должность, освобождения от должности, заключения трудового договора и осуществления трудовых отношений с руководителями муниципальных предприятий и муниципальных учреждений городского округа Тольятти, утвержденным Постановлением Мэрии городского округа Тольятти 30.06.2006 №5575-1/п [42].

Директор осуществляет деятельность по управлению учреждением и контролирует все вопросы, кроме случаев, относящихся к компетенциям федерального законодательства и (или) вопросам, определенных Уставом учреждения и относящихся к компетенции учредителя.

В рамках своих компетенций директор учреждения выполняет следующие полномочия:

- организует бесперебойную работу учреждения;
- действует от имени учреждения, представляя его интересы и заключая сделки от его имени, утверждает внутренние нормативно-правовые документы, составляет штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные к выполнению всеми сотрудниками;
- устанавливает трудовые отношения с коллективом учреждения, осуществляет процедуры приема и увольнения, заключения трудовых договоров, применяет меры взыскания и мотивации, назначает на должности руководителей подразделений;
- разрабатывает должностные инструкции для заместителей руководителя учреждений, делегирует задачи и осуществляет распределение должностных обязанностей между сотрудниками;
- согласует с учредителем учреждением совершения особо-ценных сделок с имуществом, закрепленным за учредителем или учреждением, и выносит на обсуждение вопросы финансирования организации;
- предоставляет учредителю на рассмотрение и утверждение бухгалтерскую годовую отчетность, разработанный план финансово-хозяйственной деятельности на будущий год и результаты деятельности учреждения за определенный временной период; все указанные документы утверждаются после согласования с учредителем библиотеки;
- формирует необходимую отчетную документацию по требованию учредителя для оценки выполнения муниципального задания городского округа Тольятти;
- несет ответственность в соответствии с федеральным законодательством за осуществление социальных гарантий перед штатом сотрудников, за сохранение имущества учреждения и за возможные убытки, причиненные организации [49].

Директор объединения библиотек должен обладать высоким уровнем профессионализма, хорошими управленческими навыками, знаниями в области библиотечного дела и информационных технологий. Он также должен быть готов к постоянному обучению и развитию, чтобы эффективно реагировать на изменения в библиотечной сфере и обеспечивать качественное обслуживание пользователей.

МБУК «Библиотеки Тольятти» осуществляет функционирование в соответствии с определенными федеральными законами и локальными нормативными документами учреждения предметом и целями деятельности.

Предмет деятельности исследуемого учреждения – обеспечение непрерывного библиотечного обслуживания среди населения городского округа Тольятти, а также комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов.

Главными целями, преследующими деятельность МБУК «Библиотеки Тольятти» являются:

- организация пространства, на территории которого осуществляется общедоступный и непрерывный доступ посетителей к информационному полю, содействующему культурному, интеллектуальному, социальному и профессиональному развитию;
- осуществление государственной политики в области культуры, библиотечного дела, информационных технологий, образования;
- популяризация образовательной, научной, культурной и творческой сфер среди населения;
- сохранение и продвижение культурно-исторического наследия муниципального образования и страны;
- развитие отрасли библиотековедения на благо культурной среды городского округа Тольятти.

Для реализации поставленных учреждением целей необходимо внедрять различные виды деятельности, которые являются основой качественного

функционирования учреждения культуры. К таким видам деятельности МБУК «Библиотеки Тольятти» можно отнести:

- комплектование и учет фонда библиотеки на различных носителях (традиционный документ, аудиоматериалы, дискеты, электронные каталоги);
- качественное библиотечно-информационное и справочно-библиографическое обслуживание пользователей, оказание консультационных услуг при подборе и поиске источников информации;
- подготовка и реализация культурно-массовых мероприятий с просветительским, научным, образовательным контекстом на базе библиотечных учреждений (лекции, семинары, литературные клубы, флешмобы, фестивали, культурные вечера и другое);
- оформление выставочной деятельности;
- проведение научно-методической работы;
- организация библиотечных профессиональных мероприятий, направленных на образовательную сферу, формирующих кадровый резерв.

Помимо основных видов деятельности, библиотекам, в соответствии с установленным законодательством, разрешено осуществлять дополнительные виды деятельности, в том числе приносящие дополнительный доход от сотрудничества с физическими и юридическими лицами.

В условиях чаще всего ограниченного финансирования, библиотеки разрабатывают и внедряют новые услуги в свою деятельность, которые позволяют превышать доходы над расходами и функционировать с положительной динамикой. К таким услугам могут относиться различные мероприятия – экскурсионные, выставочные, туристические, профессиональной направленности. Помимо деятельности в сфере организации мероприятий, библиотеки могут заключать договоры на предоставление площадей учреждения для осуществления совместных

проектов с физическими или юридическими лицами. На базе библиотеки могут функционировать секции, кружки, творческие лаборатории и экспериментальные площадки. Дополнительный доход учреждения также может быть достигнут с помощью методической работы, разработки сценариев культурно-массовых мероприятий, осуществления полиграфической и издательской деятельности, создании дизайн-проектов, разработки информационных электронных ресурсов и многое другое.

Основываясь на аналитическом отчете МБУК «Библиотеки Тольятти» всего в учреждении оказываются 31 вид платных дополнительных услуг, приносящий доход, среди которых ксерокопирование, распечатка документов, предоставление права пользования персональным компьютером для решения различного вида задач, использование предоставляемых информационных ресурсов сверх срока. В 2022 году доход от оказания услуг составил 535,951 руб., в 2023 году – 554,815 руб. Также, учреждение внедряет партнерские программы, позволяющие получать дополнительный доход, например, договор с билетным оператором «ВМУЗЕЙ». В 2023 году доход от указанного вида деятельности составил 18,950 руб.

Важно подчеркнуть, что все виды деятельности учреждения должны обязательно быть регламентированы утвержденным Уставом в ином случае осуществление перечисленных видов деятельности исключено.

В управленческой сфере муниципальным учреждением культуры важным фактором успешной деятельности является выполнение муниципального задания, которое формируется учредителем. На примере МБУК «Библиотеки Тольятти» муниципальное задание предусматривается Уставом учреждения и напрямую связано с основными видами деятельности. Отказ от выполнения муниципального задания невозможен.

Исполнение муниципального задания с точки зрения управления учреждением культуры требует отработанных навыков руководящего состава. Исполнение муниципального задания – это командная работа управляющего

состава и сотрудников учреждения, поэтому при его выполнении должны учитываться следующие аспекты:

- четкое формулирование целей и задач муниципального задания для того, чтобы сотрудники понимали, что от них требуется;
- обеспечение необходимыми финансовыми, материальными, человеческими ресурсами;
- разработка плана действий, определение последовательности шагов и контрольных точек для оценивания прогресса;
- эффективное распределение ответственности между сотрудниками, обеспечение согласованности внутри командной работы;
- мотивация сотрудников, признание успехов и достижений по выполнению поставленных задач;
- обеспечение открытой коммуникации между проектными группами с целью синхронизации усилий и достижения успеха.

Координация деятельности библиотечной сферы городского округа Тольятти осуществляется Департаментом культуры, который вносит на рассмотрение в Администрации городского округа Тольятти проекты нормативных документов по вопросам культуры и, в частности, библиотечного дела, а также поддерживает их реализацию после принятия.

Департамент культуры способствует сохранению и дальнейшему развитию библиотек муниципального образования, координирует взаимодействие между государственными и муниципальными системами по вопросам управления библиотеками, внедряет новые виды услуг и выступает защитником в сфере социальных гарантий для библиотечных работников, а также является государственным заказчиком в области разработки программ развития библиотечного дела.

Департамент культуры может предоставлять финансирование библиотекам, организовывать обучающие семинары и курсы для библиотечных работников, а также обеспечивать доступ к культурным ресурсам, материалам и коллекциям. Кроме того, департамент культуры

может участвовать в разработке стратегических планов развития библиотек, в том числе в сфере цифровизации и обновления технологической инфраструктуры.

Таким образом, сотрудничество между библиотеками и департаментом культуры позволяет эффективно управлять библиотечными ресурсами, обеспечивать доступ к культурным ценностям и укреплять культурное наследие общества.

Переходя к рассмотрению моделей управления МБУК «Библиотеки Тольятти» необходимо отметить, что существует несколько моделей, в зависимости от преследуемых целей и потребностей учреждения. Обозначим некоторые из них.

1. Централизованная модель – в этой модели все библиотеки объединены единым учреждением или управлением, то есть существует один центр, координирующий деятельность всех библиотек, устанавливающий свод правил и рабочих процедур, распределяющий ресурсы и контролирующий выполнение поставленных задач.

2. Децентрализованная модель – в этой модели библиотеки функционируют независимо друг от друга, сохраняя свою автономию и самостоятельность в принятии решений. Обмен ресурсами, совместные проекты и коллективные программы реализуются на основе договоренностей и сотрудничества.

3. Федеративная модель – модель управления, предполагающая создание определенной структуры, объединяющей ряд библиотек для совместного решения общих задач. Каждая библиотека в таком случае сохраняет свою самостоятельность, при этом одновременно может воспользоваться поддержкой и ресурсами других библиотек.

Виртуальная модель управления – модель, при которой все библиотеки объединены в одну сеть, в которой доступ к ресурсам осуществляется через цифровые технологии. Все процессы управления, обмена информацией и совместных проектов осуществляются в онлайн-формате.

Выбор конкретной модели зависит от масштаба объединения библиотек, их целей и потребностей, а также конкретных условий и ресурсов учреждения.

Объект исследования данной научной работы – Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Библиотеки Тольятти», поэтому, опираясь на вышеописанные варианты моделей управления учреждениями можно сказать, что объект полностью соответствует централизованной модели управления, что доказано организационной структурой (рисунок 1).

Централизованная модель управления МБУК «Библиотеки Тольятти» предполагает единый контроль над всеми библиотечными учреждениями, входящими в его состав. Все ключевые решения принимаются центральным органом управления, который определяет стратегию развития библиотек, распределяет ресурсы и координирует их деятельность.

К преимуществам централизованной модели управления можно отнести эффективное распределение ресурсов, стандартизацию процессов и предоставления услуг, повышение качества обслуживания пользователей за счет единого подхода к управлению и контролю деятельности всех библиотек.

Однако можно выявить и недостатки данной модели управления, к числу которых относятся возможное снижение уровня гибкости и инновационности в работе библиотек, отсутствие возможности учета специфики работы каждого учреждения и индивидуальные потребности его посетителей.

С точки зрения практической реализации централизованной модели управления МБУК «Библиотеки Тольятти» можно сказать, что она может быть эффективной при правильной организации работы и учете всех особенностей функционирования библиотечной системы.

2.3 Актуальные проблемы управления библиотечными учреждениями и вариативность их решения

Менеджмент в области библиотечной сферы представляет собой систему, в которой находятся управление учреждением, управление

персоналом, разработка стратегии развития, социальное партнерство и иные направления. Выбирая стиль управления библиотекой важно учитывать возложенные на нее функции.

Рассмотрим позитивные и негативные факторы, влияющие на управленческую деятельность библиотечных учреждений:

Позитивное развитие библиотеки зависит от:

- профессионализма руководителя;
- профессионализма сотрудников;
- мобильности и готовности к модернизации учреждения;
- взаимодействия библиотеки с обществом, СМИ;
- организационной культуры коллектива и принципа работы в команде.

Здесь важно отметить фактор организационной культуры. Именно от него зависит качество преобразования библиотечной деятельности муниципального образования. Организационная культура – это координация деятельности всех сотрудников, главной функцией которой является внедрение новых требований к коллективу, способствующих развитию учреждения.

Негативными факторами управления библиотекой являются:

- отрицание креативного потенциала сотрудников и их инициативность;
- отсутствие планирования и долгосрочного прогнозирования руководителя учреждения;
- инертность коллектива.

На сегодняшний день к актуальным проблемам управления библиотеками можно отнести:

- финансирование – недостаток ресурсов затрудняет поддержание качества услуг на одном уровне и не позволяет проводить масштабное обновление библиотечных фондов;

- привлечение целевой аудитории – в условия конкуренции с различными формами культурно-досуговой деятельности библиотеки постоянно должны разрабатывать концепцию привлечения новых читателей и осуществлять мероприятия по удержанию существующих пользователей;
- технологическое развитие – библиотечные учреждения должны отслеживать современные технологии и инновационные проекты, чтобы оставаться актуальными для своих посетителей;
- расширение спектра услуг – для современных пользователей библиотеки важно не только библиотечное обслуживание, но и другие формы досуговой и творческой деятельности;
- социальное партнерство – многие вопросы и проблемы решаются только в контакте и соединении ресурсов с другими учреждениями [4].

В качестве вариантов решения по каждой вышеуказанной проблеме можно предложить различные подходы, опираясь на конкретную ситуацию.

Проблема финансирования может быть решена с разработкой стратегии, при которой библиотеки самостоятельно могут искать источники дополнительного финансирования, например, гранты, пожертвования, спонсорство.

Проблема технологического развития может решиться путем внедрения новых технологий в деятельность библиотеки, например, разработка мобильного приложения.

Привлечение новых пользователей библиотеки может реализоваться с помощью активного внедрения маркетинговых кампаний.

Расширение оказываемых услуг достигается путем разработки и внедрения новых форм работы с читателями, организация мероприятий, выставок, концертно-творческой деятельности для разных возрастных категорий посетителей учреждения.

Социальное партнерство – важный элемент деятельности современных библиотек, поэтому должно развиваться в форме реализации креативных проектов на территории муниципального образования.

Вышеуказанные проблемы являются первоочередными задачами для решения. В данной ситуации очень важно принятие верных управленческих решений. Грамотное управление муниципальным учреждением строится на бесперебойном продолжении деятельности организации, несмотря на многочисленные проблемы в различных структурно-организационных отраслях.

По мнению руководителя Департамента культуры городского округа Тольятти Марины Александровны Козловой, существуют три актуальные проблемы в структуре управления библиотеками – это пополнение и обновление книжного фонда, дефицит молодых кадров в отрасли библиотечного дела и целостное восприятие библиотек.

Проблема комплектования фондов – это проблема недостаточного финансирования, так как данная статья расходов не является приоритетной при распределении бюджета. Недостаточное финансирование библиотечного учреждения не является основанием для прекращения комплектования книжного фонда. Привлечение спонсоров, меценатов на сегодняшний день позволяет формировать фонд и предоставлять пользователям библиотеки новые информационные ресурсы, аудиоматериалы, книги не только популярных авторов, но и современных изданий.

Проблема привлечения молодых кадров в профессию складывается из стереотипного восприятия деятельности библиотекаря, которое сформировалось еще в прошлом веке. Молодые специалисты считают, что профессия библиотекаря – это монотонная работа, подходящая только для возрастных женщин. Для решения этой проблемы на данный момент большую роль вкладывают образовательные учреждения среднего профессионального и высшего образования. Студентам колледжей и институтов культуры рассказывают о важности и престижности библиотечного дела, как

социокультурного центра, влияющего на формирование культурного потенциала страны [27]. Мотивация работы молодых специалистов в учреждении культуры складывается не только с точки зрения финансовой составляющей (здесь нужно понимать специфику бюджетного учреждения и ограниченности фонда оплаты труда), но и с точки зрения возможности самореализации сотрудника. Библиотекарь сегодня – это специалист, сочетающий в себе роль организатора, креативного менеджера, психолога, друга читателей и творческой личности.

Проблема целостного восприятия библиотек аналогична проблеме с привлечением молодых специалистов в данную сферу деятельности. По мнению общественности, библиотека – это место для хранения и выдачи книг, где царит тишина и спокойствие. На деле же, сегодня библиотека представляет собой многофункциональный культурный центр, где каждый посетитель может не только провести время с пользой, но и приобщиться к творческой деятельности и самореализации себя как личности [26].

На сегодняшний день управление библиотекой – это внедрение инновационных технологий, грамотная координация деятельности коллектива учреждения, развитие коммуникационных отношений между библиотекой и обществом, а также соответствие потребностям целевой аудитории [57].

С каждым годом библиотека прогрессирует в развитии, внедряет и осуществляет новые формы работы с разными категориями посетителей. Исключая недостатки, обусловленные спецификой муниципальных бюджетных учреждений, библиотеки развиваются в ногу со временем, и большой вклад в развитие современного библиотечного дела вносят именно руководители таких учреждений культуры, которые в условиях ограниченности ресурсов могут создавать и реализовывать новые виды деятельности и оказываемых услуг, позволяющих популяризировать библиотечные учреждения на территории муниципального образования.

В данной главе научной исследовательской работы мы отразили характеристику объекта исследования – МБУК «Библиотеки Тольятти»,

рассмотрели исторический процесс становления существующего учреждения, отразили управленческую функцию организации, а также, на основе аналитических отчетов учреждения культуры изучили основные целевые показатели, которые в процессе анализа позволили нам сделать вывод о том, что рассматриваемый в научной работе объект исследования динамично развивается в условиях большой конкуренции в сфере культуры. МБУК «Библиотеки Тольятти» осваивает и активно внедряет новые формы деятельности, позволяющие не только привлекать посетителей, но и удерживать их, тем самым расширяя целевую аудиторию.

Помимо освоения новых видов работы с пользователями, библиотечное учреждение трансформируется в управленческой структуре. Выявляя проблемные области, управленческий персонал незамедлительно принимает важные решения, помогающие скорректировать работу учреждения и направить его развитие в нужное русло.

Тщательное изучение особенностей МБУК «Библиотеки Тольятти» позволило нам обозначить модели управления библиотечным учреждением и соотнести текущую реализацию модели в организации и возможные способы создания новой концептуальной модели управления библиотекой на базе МБУК «Библиотеки Тольятти».

Глава 3 Стандартизация процесса управления муниципальными учреждениями культуры в г.о. Тольятти

3.1 Концептуальная модель управления муниципальными учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти»

Муниципальная библиотека – это учреждение культуры, осуществляющее сбор, хранение, обработки и предоставление документов населению. В настоящее время библиотека выходит за рамки своей деятельности посредством разработки и внедрения новых форм работы с посетителями.

Эффективное управление муниципальной библиотекой требует комплексного подхода. Важно обеспечить целостность и согласованность в деятельности библиотеки, чтобы она могла наилучшим образом служить своим пользователям, продвигать культуру чтения и интеллектуальное развитие в обществе.

Концептуальное моделирование представляет собой процесс, при котором исследование объекта происходит через построение и изучение связей в период функционирования его модели в изначально заданных условиях [21].

Модель в науке в широком смысле представляет собой абстрактное или концептуальное представление объекта, явления или процесса, которое помогает нам лучше понять, объяснить или предсказать их свойства и взаимодействия. Модели могут быть представлены в различных формах, таких как математические уравнения, компьютерные симуляции, графики, диаграммы или физические конструкции.

Одной из основных функций моделей является упрощение сложных реальных систем и процессов, которые помогают проводить их анализ с

большой эффективностью. Модели помогают выделить ключевые аспекты и взаимодействия, игнорируя ненужные детали.

Однако, нельзя забывать, что модели всегда являются упрощениями реальности и учитывают лишь определенные стороны или аспекты изучаемых объектов. Они не могут полностью охватить все качества и свойства реальной системы. Поэтому, результаты, полученные с помощью разработки моделей, требуют аккуратной интерпретации и проверки в реальных условиях [39].

Опираясь на историческую трансформацию моделей библиотек, можно сказать, что концепция библиотечного учреждения определена долгим путем становления от простого понимания библиотеки как книжного хранилища до определения учреждения как многофункционального центра, сочетающего в себе большое количество интеграций в разные сферы жизнедеятельности человека, включающего культурно-исторические и социокультурные компоненты [36].

До середины XX века в отрасли библиотечного менеджмента отсутствовала единая концепция понимания библиотеки. Предлагаемые научные исследования и мнения ученых имели значительные расхождения взглядов, что определялось в целом уровнем развития библиотечного дела в России [11]. Прогресс в расширенном изучении библиотечного пространства обозначен концом XX века, где были выдвинуты теории, посвященные проблемам управления библиотекой.

Многообразие подходов к модели управления библиотекой определено двумя способами. Первый способ – это рассмотрение модели управления библиотекой как единичной структурой, без взаимодействия с окружающей средой, второй способ – рассмотрение модели управления библиотекой в контексте ее взаимодействия с окружающей средой, где рассматриваются свойства библиотеки во взаимосвязи с внешними факторами [31].

Объектом исследования данной научно-исследовательской работы является МБУК «Библиотеки Тольятти», включающее в себя одну Центральную библиотеку им. В.Н. Татищева, выступающую в роли

координационного и методического центра и 27 библиотек-филиалов, располагающихся на территории муниципального образования.

Ранее было определено, что МБУК «Библиотеки Тольятти» представляет собой централизованную модель управления муниципальным учреждением, в которой осуществляется единый контроль над всеми входящими в состав объединения библиотечными организациями.

Концептуальная модель управления муниципальной библиотекой должна быть ориентирована на достижение стратегических целей, задач и принципов организации деятельности учреждения, эффективное использование ресурсов, повышения качества обслуживания пользователей и постоянное развитие учреждений [61]. Рассмотрим общую структуру построения инновационной модели управления муниципальными библиотеками.

1. Цели и стратегия. К ключевым целям муниципальной библиотеки относятся: предоставление доступа к культурным ценностям, поддержка образовательных и культурных инициатив, развитие чтения и обеспечение равного доступа к информации для всех категорий населения. Стратегия управления должна быть направлена на достижение этих целей через оптимальное использование ресурсов и разработку инновационных программ и проектов.

2. Организационная структура. Модель управления муниципальной библиотекой предусматривает наличие различных отделов (отдел обслуживания, отдел комплектования и обработки литературы, организационно-методический отдел и др.) каждый из которых отвечает за определенный функционал. На руководящих должностях должны находиться профессионалы с соответствующим должности образованием и опытом работы в библиотечной сфере.

3. Управление персоналом. Отбор, обучение и мотивация сотрудников играют важную роль в успешном функционировании библиотеки. Управление персоналом должно быть ориентировано на развитие профессиональных навыков, повышение мотивации и стимулирование инициативы сотрудников.

4. Финансовое планирование и контроль. Важным элементом модели управления является планирование бюджета, определение приоритетов в расходовании средств и контроль за их эффективным использованием. Постоянный мониторинг финансового состояния библиотеки поможет избежать дефицита ресурсов и обеспечить устойчивость учреждения.

5. Качество обслуживания пользователей. Работа с посетителями библиотеки должна быть организована на высоком уровне, включающем в себя обеспечение удобного доступа к информации, квалифицированные консультации по подбору литературы, проведение массовых мероприятий для различных категорий пользователей.

6. Мониторинг и оценка результатов деятельности. Для эффективного управления необходимо проводить систематический анализ работы библиотеки, оценку достигнутых результатов и корректировку стратегии в соответствии с изменяющимися потребностями аудитории и внешней среды.

Модель управления муниципальной библиотекой включает в себя следующие основные элементы:

- директор библиотеки – ответственный за общее управление и организацию работы библиотеки. Директор нанимает персонал, разрабатывает бюджет, планирует программы и услуги, устанавливает цели и задачи для библиотеки;
- персонал – включает в себя административный персонал, библиотекарей, специалистов по информационным технологиям и других специалистов;
- библиотечный совет – орган, консультирующий директора по стратегическим вопросам развития библиотеки, участвующий в принятии ключевых решений. В совет могут входить представители местной власти, общественности, бизнеса и другие заинтересованные лица;
- ресурсы – библиотека располагает материальными, финансовыми, информационными ресурсами и ресурсами персонала. Организация и

оптимальное использование ресурсов играют важную роль в эффективном управлении библиотекой;

– стандарты и реализуемая политика – управление библиотекой основывается на установленных стандартах и политиках, которые регулируют различные аспекты ее работы.

Очевидно, что построение универсально новой модели управления библиотек не представляется возможным в связи с тем, что любое объединение библиотек развивается в специфических условиях и обладает индивидуальными приоритетами деятельности.

Проблема построения принципиально новой модели управления библиотекой также состоит в том, что исполнителями данной функции чаще всего являются полностью погруженные в структуру деятельности библиотеки кадры, которые лишены возможности качественной рефлексии и рассмотрения ситуации в комплексном подходе со позиции внешнего наблюдателя.

На наш взгляд, опираясь на существующую структуру управления МБУК «Библиотеки Тольятти» и учитывая тот факт, что объединение включает в себя одну центральную библиотеку и 27 библиотек-филиалов, предпочтительная управленческая модель рассматриваемого учреждения должна выглядеть следующим образом:

- высококвалифицированный персонал;
- график работы учреждений, ориентированный на целевую аудиторию;
- быстрая адаптация коллектива к изменениям потребностей общества;
- высокая производительность при низких затратах;
- оптимизация работы в зависимости от социокультурной ситуации;
- активное применение маркетинговых технологий;
- внедрение инновационных форм деятельности, определенных информационным прогрессом современного общества.

Определив основные элементы, необходимые для разработки и полного представления структуры управления муниципальным учреждением культуры, рассмотрим предлагаемую концептуальную модель управления на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» на рисунке 2.

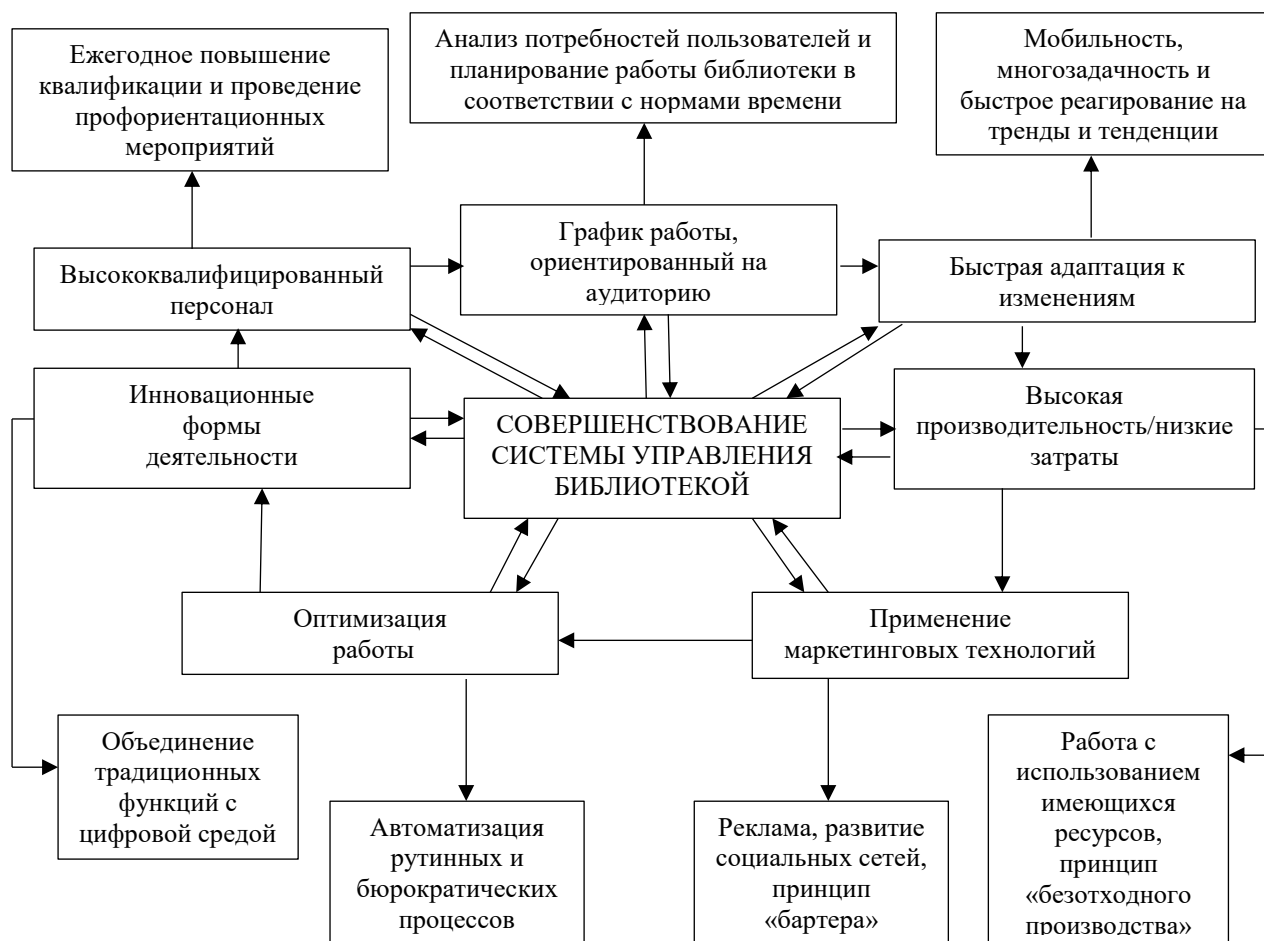


Рисунок 2 – Концептуальная модель управления МБУК «Библиотеки Тольятти»

С помощью графического представления концептуальной модели мы можем видеть, что все элементы взаимосвязаны и взаимодополняемы. Существование управленческой модели не может быть реализовано без любого указанного компонента, составляющего особую важность в целостности представленной модельной структуры.

Определим базовые этапы МБУК «Библиотеки Тольятти» на пути к эффективному совершенствованию управленческой системы.

Первый этап складывается из анализа общей ситуации в управленческом элементе и оценивания ресурсов организации.

Второй этап направлен на формирование миссии и целей учреждения. Здесь важно отметить, что, определяя миссию МБУК «Библиотеки Тольятти» необходимо сформулировать вопрос о том, для кого и в чьих интересах библиотека осуществляет свою деятельность и какие именно потребности общества являются для нее приоритетным направлением. Обозначение приоритета является первым аспектом, определяющим миссию учреждения. Вторым аспектом, определяющим миссию учреждения – это концептуальная модель, которую предполагается внедрить в процесс управления и работы библиотеки. Именно разработанная модель определяет потребности посетителей и уровень возможностей библиотеки в контексте удовлетворения данных интересов.

Миссия библиотеки – это общий вектор развития, который отражает смысл существования муниципального учреждения, а цели – это достижение результатов, к которым оно стремится.

Цели библиотеки – это планирование деятельности, позволяющее грамотно выстроить организационные отношения, сформировать систему мотивации. Формирование целей позволяет осуществить контроль и оценку результатов трудовой деятельности библиотеки в целом, ее филиалов и вкладов отдельных сотрудников учреждения. Цели библиотеки должны обладать конкретикой, благодаря которой можно разработать стратегию развития библиотечного учреждения.

Третий этап совершенствования управленческой системы – это разработка стратегии. Важным аспектом здесь является то, что стратегия предполагает творческий подход, поэтому использование строгих стандартизированных подходов здесь невозможно. Разрабатывая стратегию развития необходимо учитывать возможности библиотеки, внутренние и внешние риски принимаемых решений, обеспеченность необходимыми ресурсами и способы их применения.

В процессе создания новой управленческой модели, было определено, что МБУК «Библиотеки Тольятти» используют ограниченные социологические приемы работы в своей деятельности. Современная библиотека должна обладать высшим уровнем коммуникации со своей целевой аудиторией. На сегодняшний день социокультурный рынок характеризуется высокой конкуренцией и библиотеки должны применять методы, изучая общественные потребности с целью удержания и главное заинтересованности посетителей. Управляющий состав (в первую очередь – директор учреждения) обязательно должен быть осведомлен и компетентен в социологии, чтобы проводить структурный анализ общественной жизни, разрабатывать, основываясь на результатах анализа, стратегии развития библиотеки и внедрять технологии, основывающиеся на текущем состоянии социальной среды, которая дает обратную связь на принимаемые управленческие решения.

Бесспорно, централизованная модель управления обладает привилегиями перед решением глобальных стратегических задач, так как ее функционал заключается в грамотном использовании и распределении всех ресурсов учреждения. При этом, данная модель подавляет творческий потенциал и нерационально решаются вопросы текущей жизнедеятельности библиотеки.

Децентрализованная модель управления направлена на изменение формы контроля за деятельностью, что повышает инициативность коллектива, а также раскрывает творческий потенциал сотрудников.

Устоявшаяся на протяжении долгих лет структура управления МБУК «Библиотеки Тольятти» нуждается в модернизации и разработке новых характеристик для качественного и эффективного управления деятельностью учреждения. Сегодня, выступая проводником в отношениях «информация – потребитель информации» библиотека должна укоренить свою позицию в сознании общества о том, что предложенные ею услуги обладают высоким качеством.

Изучая структуру управления МБУК «Библиотеки Тольятти» поверхностно, можно сказать, что вся система отлажена и отсутствует причинно-следственная связь к повышению уровня предоставляемых услуг. На самом деле, современные потребности и интересы меняются в динамике развивающегося социального и технического прогресса. Теперь библиотека – не единственное «хранилище информации», так как любой опытный пользователь способен получить локальный доступ к практически любым базам данных, содержащих многоотраслевую информацию и полнотекстовые документы. В условиях непостоянной и неустойчивой системы финансирования муниципальных учреждений, сокращения различных ресурсов библиотеки и одновременном росте потребностей пользователей, библиотека не может позволить себе выполнять трудозатратную ненужную работу и реализовывать неэффективные процессы деятельности.

Структурированный процесс повышения качества предоставляемых услуг для МБУК «Библиотеки Тольятти» выглядит следующим образом:

- определение миссии и приоритетов целевой аудитории;
- раскрытие потребностей и интересов пользователей;
- создание и расширение спектра услуг, основанных на потребностях;
- реализация услуг с высоким качеством исполнения;
- анализ эффективности деятельности учреждения и сопоставление с целями;
- разработка условий, позволяющих на постоянном уровне оптимизировать работу учреждения;
- проявление внимательности к пользовательским запросам.

Еще одной важной составляющей частью новой разрабатываемой модели управления МБУК «Библиотеки Тольятти» является реализация маркетингового подхода. Для управленца в сфере культуры очень важно понимание развития учреждения в динамике развития общества и его потребностей.

Маркетинг для библиотечного учреждения – это средство, позволяющее поставить библиотеку на место ее посетителя и оценить деятельность библиотеки с точки зрения ее пользователя. Маркетинг является инструментом, позволяющим быстро адаптироваться к социальным изменениям и соответствовать меняющимся потребностям и интересам общества.

Немаловажным элементом предлагаемой модели управления библиотекой является персонал учреждения. Здесь важно подчеркнуть, что дефицит кадров культуры – это актуальная проблема, обусловленная факторами стереотипного мышления и недостаточного финансирования данной отрасли.

Высококвалифицированный персонал для библиотечного учреждения – это путь к непрерывному прогрессу и развитию библиотеки с точки зрения разных сфер жизнедеятельности человека. Очень важно популяризировать профессиональное обучение в профильных организациях среднего профессионального и высшего образования. Библиотеки всегда ощущают значительный дефицит молодых специалистов ввиду специфического вида деятельности, который на протяжении долгих лет преследует стереотипное представление о библиотечно-информационной деятельности. В связи с этим важно на постоянной основе проводить не только профориентационные беседы, направленные на привлечение молодых кадров, но и регулярные повышения квалификации, а в исключительных случаях и профессиональные переподготовки действующего персонала с целью возвращения профессионального потенциала, который будет определять стратегию дальнейшего успешного развития учреждения.

Последним и наиболее перспективным элементом разрабатываемой модели управления библиотечным учреждением является внедрение инновационных форм деятельности.

В современной цифровой эпохе, где информационные технологии играют важнейшую роль, библиотеки сталкиваются с необходимостью

адаптироваться к новым вызовам. Традиционные модели управления библиотекой уже не способны полностью удовлетворить потребности современного читателя, который предпочитает получать информацию в электронном виде. Возникает необходимость в поиске инновационных и эффективных способов управления библиотекой, которые бы смогли объединить традиционные функции библиотеки с современными требованиями цифровой среды.

Одним из примеров такой инновационной модели управления библиотекой является внедрение системы виртуальной библиотеки. Виртуальная библиотека предоставляет пользователю возможность получать доступ к электронным версиям книг, журналов, статей и других информационных ресурсов через интернет. Она позволяет сократить бюрократические процедуры, связанные с физическим посещением библиотеки, и делает информацию доступной в любое время и из любого места. Пользователь имеет возможность не только читать, но и комментировать, оценивать и рекомендовать ресурсы, что также способствует формированию активной и вовлеченной аудитории.

Одной из главных задач инновационной модели управления библиотекой является расширение набора услуг, предлагаемых библиотекой. Вместе с традиционными функциями по предоставлению информации она должна содействовать образованию и культуре, способствовать повышению информационной грамотности и развитию навыков работы с современными технологиями. Предоставление пространства для проведения образовательных мероприятий, лекций, мастер-классов, обучающих программ – все это является неотъемлемой частью инновационной модели управления библиотекой.

Важным аспектом является активное использование данных и аналитики для повышения эффективности работы библиотеки. Сбор и анализ информации о предпочтениях пользователей, статистика использования ресурсов, оценка результатов – это позволяет улучшить качество

предоставляемых услуг и лучше отвечать потребностям пользователей. Дополнительно, это способствует развитию инноваций и внедрению новых технологий в работу библиотеки.

Инновационный подход в управленческой модели способен значительно расширить возможности библиотеки и сделать ее более привлекательной для современных пользователей. Она позволяет создать гибкую, доступную и эффективную информационно-образовательную среду, способствующую развитию и образованию каждого человека. Библиотека перестает быть просто местом хранения книг, она становится центром интеллектуальной активности, где каждый может найти ответы на свои вопросы, обрести новые знания и навыки, а также поделиться своими идеями и опытом.

Эффективность внедрения новой модели управления библиотекой проявляется в нескольких аспектах:

- Улучшение качества обслуживания пользователей – новая модель управления позволит библиотеке быстрее и точнее реагировать на потребности читателей, консультировать их по направлению наиболее актуальных и интересных услуг и ресурсов;
- Оптимизация работы персонала – эффективная модель управления помогает упростить и автоматизировать рутинные задачи сотрудников, освободив их рабочее время для выполнения более важных и продуктивных задач;
- Экономия ресурсов – новая модель управления может помочь оптимизировать расходы, что позволит библиотеке эффективно распределить и использовать бюджетные средства;
- Повышение имиджа библиотеки – предлагаемая модель управления поможет библиотеке стать более привлекательной для пользователей, спонсоров и партнеров, повышая ее статус и авторитет в обществе.

Подводя итог, можно сказать, что обозначенные нами этапы реформирования принципов и подходов, осуществляемых в библиотечной

деятельности, способствуют совершенствованию управленческой структуры библиотеки, осуществляющей работу в современном социокультурном обществе. На наш взгляд, разработанная и предложенная модель, предполагающая модернизацию системы управления МБУК «Библиотеки Тольятти» является необходимым дополнением при реализации управленческой политики исследуемого учреждения, так как включает все важные компоненты деятельности библиотеки и в комплексе с существующей структурой управления позволит успешно и эффективно выстроить работу организации.

3.2 Методические рекомендации к апробации и оценке эффективности концептуальной модели управления муниципальными учреждениями культуры

Рассмотрев концептуальную модель управления учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти», мы можем выделить этапы апробации, которые позволят оценить степень эффективности внедрения предлагаемой модели в деятельность учреждения:

- пилотное тестирование – здесь можно изучить реакцию руководителей и сотрудников учреждения на новую модель управления, выявить возможные проблемы и сложности, а также собрать отзывы и предложения по ее улучшению;
- оценка результатов работы учреждения после внедрения новой модели, где можно сравнить ключевые показатели эффективности (например, посещаемость, уровень удовлетворенности посетителей, финансовые показатели) до и после внедрения модели, а также проведение анкетирования среди посетителей для оценки их мнения о произошедших изменениях;

- сравнение полученных результатов с целями и задачами, поставленными при разработке концептуальной модели управления, выявление преимуществ и недостатков нововведения;
- разработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию модели управления, основанных на полученных данных и отзывах всех участников процесса;
- повторное внедрение модели в других муниципальных учреждениях культуры с учетом полученного опыта и рекомендаций.

Здесь важно отметить, что корректировки модели обязательны, так как каждое учреждение обладает уникальными характеристиками. В состав МБУК «Библиотеки Тольятти» входят центральная библиотека и 27 библиотек-филиалов, каждая из которых осуществляет свою деятельность, опираясь на потребности своей целевой аудитории.

Внедрение концептуальной модели управления библиотекой требует организационно-экономических модернизации, поэтому реализация данного проекта – это длительный промежуток времени от предложения разработанной модели до достижения конечных результатов.

Комплексный ожидаемый результат апробации концептуальной модели управления муниципальными учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» содержит в себе следующее:

- улучшение качества обслуживания пользователей: благодаря внедрению концептуальной модели управления повысится эффективность работы с пользователями и улучшится качество предоставляемых им услуг;
- оптимизация процессов внутри библиотеки: модель управления позволит оптимизировать внутренние процессы, упростив их и сделав более прозрачными;
- повышение уровня удовлетворенности коллектива: благодаря четко определенным ролям и обязанностям сотрудников, модель

управления поспособствует повышению уровня удовлетворенности и мотивации персонала;

– увеличение эффективности использования ресурсов: модель управления поможет оптимизировать расходы и ресурсы библиотеки, что будет способствовать увеличению эффективного использования;

– повышение прозрачности и открытости библиотечных процессов, которые повысят доверие со стороны пользователей и общества в целом.

В целом, результаты апробации модели управления муниципальными учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» должны свидетельствовать о положительном влиянии на эффективность работы библиотеки.

Далее нам необходимо произвести оценку эффективности внедрения концептуальной модели управления муниципальными учреждениями культуры.

Экономическая эффективность библиотечной деятельности может быть оценена по ряду параметров:

– стоимость предоставляемых услуг и ресурсов – библиотеки предоставляют доступ к информационным ресурсам, книгам, журналам, электронным базам данных и другим материалам. Оценка стоимости предоставляемых услуг позволяет определить экономическую эффективность работы библиотеки;

– использование ресурсов – количество посещений, абонентов, зарегистрированных пользователей и выданных материалов являются важными показателями эффективности библиотечной деятельности;

– степень удовлетворенности пользователей – оценка удовлетворенности пользователей библиотечными услугами и ресурсами позволяет оценить экономическую эффективность библиотеки;

- внешние факторы – такие как поддержка и инвестиции со стороны государства, местных властей и частных спонсоров влияют на экономическую эффективность библиотек.

Таким образом, эффективность библиотечной деятельности может быть оценена как по количественным, так и качественным показателям, и играет важную роль в обеспечении доступа к знаниям и культурным ценностям для широкой аудитории.

- Экономическая эффективность деятельности библиотеки может рассматриваться на трех уровнях:
 - уровень общества (макроуровень);
 - уровень отрасли (мезоуровень);
 - уровень учреждения (микроуровень).

В рамках научно-исследовательской работы мы определим эффективность на микроуровне и рассмотрим деятельность конкретной библиотеки, в нашем случае объекта исследования – МБУК «Библиотеки Тольятти».

Как говорилось ранее, муниципальные учреждения культуры всегда ограничены и нестабильны в финансировании, поэтому при внедрении концептуальной модели важной целью является сокращение бюджетных обязательств (экономический индикатор). Рассмотрим представленную на рисунке 2 модель и определим экономическую эффективность ее элементов.

Применение маркетинговых технологий является важным фактором современного развития библиотеки, определим затраты на реализацию данного элемента без привлечения новой штатной единицы:

- персональная надбавка или доплата за совмещение должностей: назначаем на данную должность библиотекаря отдела обслуживания пользователей и фиксируем персональную надбавку в размере 10000 рублей.

Сотрудник выполняет свою деятельность посредством размещения рекламы библиотеки на бесплатных платформах, координирует социальные сети учреждения и осуществляет поиск партнеров, открытых к

сотрудничеству по бартерному принципу, т.е. без использования денежных средств.

Общая сумма затрат на мероприятие по развитию элемента маркетинговых технологий составляет 55377 рублей. Совмещение должностей и отсутствие штатной единицы по должности «SMM-менеджер» (средняя зарплата по данным сервиса HeadHunter составляет 36200 рублей) позволит сократить затраты следующим образом (временной интервал – год):

- зарплата SMM-менеджера – $36200 \times 12 = 434400$;
- зарплата библиотекаря (средняя зарплата в МБУК «Библиотеки Тольятти» на 2023 год составила 45377 рублей) на совместительстве с выполнением обязанностей SMM-менеджера – $(45377 + 10000) \times 12 = 664524$;
- затраты на прохождение первичных медицинских осмотров на одного человека – 3500.

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия. Данные внесены в таблицу Б.5.

Экономия затрат на содержание одного сотрудника вместо двух, работающих на полную ставку, совмещающего должности составляет 437900 рублей. Важно отметить, что в данном расчете не учитываются различные отчисления, предусмотренные налоговым законодательством.

Экономическая эффективность определяется путем деления суммы затрат на внедрение мероприятий на сумму затрат на персонал за год. Из этого следует, что результат экономической эффективности равен $668024 / 55377 = 12,06$.

Другим важным показателем эффективности деятельности МБУК «Библиотеки Тольятти» является социальный индикатор, состоящий из всех плановых показателей учреждения.

Основной и целеобразующий фактор социальной эффективности – это доступность информации для всех слоев населения. Предоставление

бесплатного доступа к любым видам ресурсов библиотеки способствует повышению культурного и интеллектуального уровня общества.

Неоспорима роль библиотеки и в общественной социализации, так как в библиотечном пространстве обеспечено место для встреч, массовых культурных мероприятий и простого общения. Социализация способствует формированию общественного сознания, толерантности и патриотических чувств. Помимо этого, библиотеки оказывают поддержку уязвимым категориям населения, к числу которых относятся беженцы, мигранты, люди с ограниченными возможностями, дети-сироты и предоставляют доступ к образовательной, культурной и информационной отрасли, помогающей пройти адаптацию в новом обществе.

Основными показателями социальной эффективности библиотечного учреждения являются:

- количество мероприятий, проведенных библиотекой за год, и их средняя посещаемость;
- посещаемость в количестве человек и изменение численности в сравнении за год (%);
- доступность мероприятий для различных категорий населения, включая молодежь, пожилых людей, людей с ограниченными возможностями и т.д. (% от общего количества мероприятий);
- число зарегистрированных пользователей библиотеки и изменение их количества по сравнению с прошлым годом (%);
- востребованность услуг библиотеки среди населения (% пользователей в сравнении с численностью муниципального образования);
- развитие социокультурной сферы и разработка новых форм библиотечного обслуживания (% соотношения мероприятий за предыдущий отчетный год);

– инновации и развитие – внедрение новых технологий, цифровых ресурсов и современных форматов работы (% новых форм работы по сравнению с предыдущим годом).

К категории социальной эффективности также можно отнести показатели виртуального посещения сайта библиотеки и спектр реализуемых услуг посредством удаленного доступа.

Здесь важно отметить, что на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» каждый входящий в учреждение субъект определяет свой комплекс показателей, опираясь на поставленные рабочие цели и задачи.

Организационная эффективность библиотеки – это индикатор, определяющий возможности библиотеки в реализации социально-значимых целей через предоставление спектра услуг для пользователей, учитывая при этом количественные и качественные показатели. При анализе организационной эффективности важно соотносить плановые показатели с фактическими, это может быть выполнение муниципального задания, выполнение планов библиотеки по основной и внутриорганизационной деятельности.

Соотношение плана перед фактом открыто показывает организационную эффективность учреждения, так как отражает управленческие характеристики руководящего состава и его умение формулировать решения, доносить поставленные задачи до коллектива и получать качественный результат по их выполнению.

Для оценки эффективности управления МБУК «Библиотеки Тольятти» можно использовать несколько критериев:

- пользовательское удовлетворение - оценка удовлетворенности посетителей библиотеки, их отзывы и рекомендации, которые можно получить и проанализировать с помощью анкетирования, опросов или обратной связи;
- качество фондов – оценка актуальности и разнообразия книжных фондов, их соответствие потребностям пользователей. Здесь

необходимо проанализировать состояние книгохранилища и возможности обновления коллекции, наличие новинок и популярных книг;

– эффективность кадровой работы – оценка профессионализма и эффективности персонала библиотеки, их способность качественно обслуживать посетителей и консультировать с целью поиска нужной информации;

– использование технологий – оценка использования современных технологий для автоматизации библиотечных процессов, удобства пользователей и степени доступности информации;

– финансовая эффективность – оценка расходов и доходов библиотеки, рациональное использования бюджета и ресурсов.

Эффективность управления библиотекой анализируется при сравнении показателей учреждений, осуществляющих аналогичную деятельность (например, с библиотеками другого муниципального образования), а также при установке ключевых показателей эффективности и их отслеживания в четко установленный временной интервал. Для выявления преимуществ и недостатков, сильных и слабых сторон эффективности управления можно применять метод SWOT-анализа и выявлять возможности и риски в управленческой деятельности библиотек.

Повышение эффективности деятельности библиотек невозможно без корректировки функционала учреждения, без применения инновационных технологий и без привлечения дополнительных экономических ресурсов, в число которых входит материально-техническая база, высококвалифицированный персонал и т.д. При объединении всех перечисленных факторов возможна адекватная оценка эффективности библиотеки при использовании современных механизмов управления.

На сегодняшний день самым популярным механизмом управления библиотекой является внутриорганизационный аудит эффективности деятельности, целью которого является выявление возможностей библиотеки

и оценка обеспечения ресурсами учреждения. Данный механизм может успешно применяться при разработке мероприятий, направленных на повышение экономической, социальной и организационной деятельности.

Данный инструмент позволит использовать качественные и количественные показатели в соответствии с каждым видом эффективности, которые обеспечивают открытость и прозрачность деятельности библиотеки, а также позволят отразить приоритетные направления библиотечной деятельности.

Подводя итоги главы, мы можем сделать вывод, что стандартизация в данной области деятельности необходима для обеспечения качественного предоставления культурных услуг населению, улучшения управления финансированием и ресурсами учреждений, повышения прозрачности и эффективности их работы, а также играет важную роль в оптимизации работы учреждений и достижении целей культурной политики муниципалитета.

В данной главе были предложены современные методы управления, внедрение систем контроля и мониторинга, а также рассмотрены ключевые показатели эффективности, позволяющие оценить результаты работы и выявить возможные улучшения.

Предлагаемая концептуальная модель управления муниципальными учреждениями культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» включает в себя не только организационную структуру и процессы, но и цели, стратегии и методы, помогающие достигать эффективного функционирования библиотечного учреждения.

В целом, концептуальная модель является важной составляющей успешного управления организацией, что требует системного подхода и комплексных решений.

Заключение

В соответствии с целью научно-исследовательской работы, которая заключалась в совершенствовании управления муниципальным бюджетным учреждением культуры был произведен теоретические исследования управленческой структуры муниципальных учреждений культуры, проанализирована деятельность и технологии применения управленческих решений на примере МБУК «Библиотеки Тольятти», а также сформулировано понятие «управление», относящееся к специфике деятельности рассматриваемого объекта исследования и разработана концептуальная модель управления библиотечными учреждениями городского округа Тольятти, что является научной новизной данного диссертационного исследования.

На современном этапе управленческой деятельности библиотечных учреждений можно сказать, что данная отрасль проходит путь глобального реформирования с полной переоценкой содержания работы библиотек и подхода к их управлению.

Меняющийся социально-культурный строй общества влечет за собой реструктуризацию многих культурных связей, которые существовали между различными муниципальными образованиями. На сегодняшний день, наблюдается разобщенность в структуре управления библиотеками ввиду непостоянного и зачастую ограниченного финансирования, отсутствия условий для формирования масштабной материально-технической базы учреждения, разобщенность нормативно-правовых аспектов, тем самым порождая самостоятельность библиотек в области принимаемых управленческих решений.

Происходящие общественные изменения являются мощным фактором дальнейшего, более динамичного развития библиотек. На наш взгляд, наиболее эффективная форма управления муниципальными бюджетными

учреждениями культуры – это иерархическая модель, способная к быстрым изменениям, которые диктует современное общество и его потребности.

Современная библиотека – это сложный комплекс, успех работы которого заключается в реализации верной структуры управления. Рассматриваемые в данном научном исследовании модели управления не могут быть жестко внедрены в работу библиотеки, так как специфика библиотечного учреждения предполагает гибкость, циркуляцию процессов и способность к быстрым нововведениям в деятельности учреждения.

В ходе написания научной исследовательской работы были выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются муниципальные учреждения культуры при организации своей деятельности и разработаны рекомендательные материалы по их решению. В работе показано, что эффективное управление муниципальными учреждениями культуры имеет важное значение для сохранения и развития культурного наследия, а также для обеспечения доступа населения к культурным благам.

Результатом разработки модели управления учреждением культуры на примере МБУК «Библиотеки Тольятти» является определение эффективной стратегии управления библиотечными ресурсами, оптимизация процессов каталогизации книг, оптимизация работы персонала библиотеки, улучшение обслуживания пользователей, разработка правил и процедур для обеспечения безопасности и конфиденциальности информации, внедрение инновационных форм работы с целевой аудиторией, а также повышение эффективности работы библиотеки в целом.

Анализ социокультурных трансформаций библиотеки и рассмотрение различных методов управления муниципальным учреждением культуры показал, что на сегодняшний день библиотека представляет собой многофункциональный центр, способный адаптироваться практически под любые изменения общества. Библиотека – это важный социокультурный институт, где сохраняются культурное и интеллектуальное наследие, обеспечивающее устойчивость современного мира.

Грамотное управление библиотекой играет важную роль в удовлетворении информационных, образовательных и культурных потребностей человека, так как аккумулирует в себе его стремление к развитию и способствует социальной адаптации личности.

Разработка концептуальной модели управления библиотечным учреждением позволило показать взаимосвязь управленческих решений с быстро развивающимся прогрессом и постоянно меняющимися потребностями общества. В управлении библиотекой и любым другим муниципальным учреждением культуры важно понимать, что каждый элемент дополняет другой, необходимо проявлять гибкость в управлении и уметь проходить быструю адаптацию к новой «среде обитания» культурных учреждений.

Эффективность предложенной модели управления библиотечным учреждением определяет новый вектор в развитии муниципальных учреждений культуры. Современное учреждение культуры, применяющее разработанную в данном научном исследовании модель управления должно стать примером образцовой организации, которая всегда находит и активно внедряет новые формы деятельности и отказывается от устаревших методов развития библиотеки, применяемыми на протяжении долгого времени.

Бесспорно, нельзя говорить о том, что модель управления библиотекой должна быть жесткой и соблюдать строгий алгоритм последовательности в ее реализации. Сегодняшние трансформации общества заставляют учреждения следовать в ногу со временем, а соответственно разрабатывать новые подходы к управлению культурным учреждением.

Библиотеки должны быть адаптированы к социальной среде и являться для общества не только в контексте учреждения культуры, в котором осуществляется хранение и выдача документов, но и в контексте социального института, который становится главным ресурсом при построении нового культурного, образованного общества. Расширение функциональных особенностей библиотеки путем внедрения эффективной управленческой

модели будет влиять на происходящие информационные и общественные процессы, а также закреплять статусность и авторитетность культуры в обществе.

Эффективность управления муниципальными учреждениями культуры требует комплексного подхода и непосредственного участия со стороны органов местного самоуправления, а также активного участия общественности. Только при совместных усилиях можно обеспечить устойчивое развитие культурных институтов.

На основании всего вышесказанного мы можем констатировать, что все поставленные цели и задачи научного исследования доказаны, научная новизна обоснована. Предложенные концептуальная модель управления муниципальными учреждениями культуры и методические рекомендации к апробации и оценке эффективности деятельности можно адаптировать под индивидуальные характеристики учреждения и использовать в работе как инструмент современного развития. Проблематика данного исследования актуальна, что позволяет осуществлять научную деятельность по освещению представленной темы исследования в дальнейших научных трудах.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеева А.В. Совершенствование управления учреждениями культуры в муниципальном образовании. Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 6(34). С. 324-334. [Электронный ресурс]. URL.: https://sciff.ru/wp-content/uploads/2019/07/Sciff_6_34.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).
2. Балицкая А.В. Особенности государственной и муниципальной политики в сфере развития культуры в Российской Федерации. Молодой ученый. 2023. № 4(451). С. 353-356. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/451/99368/> (дата обращения: 26.03.2024).
3. Балюк А.Д. Культурно-досуговая среда города как фактор социализации личности. Известия высших учебных заведений: Социология. Экономика. Политика. 2011. № 3. С. 86-90.
4. Братановская М.С. Система управления библиотечным делом на региональном уровне. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 71. С. 131-136.
5. Воронцова Ю.В., Агибалова А.Д. Проблемы управления цифровыми библиотеками. E-Management. 2021. № 4(2). С. 51-57. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-2-51-57>.
6. Гельфенштейн А.В. Развитие механизма финансирования деятельности учреждения культуры. Актуальные вопросы права и государственного управления. Сборник научных работ студентов. Под общей редакцией Е.В. Зудова. Ставрополь : Издательство: Центр научного знания «Логос», 2018. С. 27-30.
7. Голосов О.В., Дрогобыцкий И.Н. Модели организационного управления. Труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 187.
8. Гусева Е.Н. Модельные библиотеки: исторический очерк проекта // Библиотекосведение. 2021. Т. 70. № 3. С. 245-254. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2021-70-3-245-254>.

9. Гусева Т.В. Новые модели управления в учреждениях культуры как инновационный ресурс культурной политики. Культура: теория и практика. Электронный научный журнал. 2018. № 6(27). [Электронный ресурс]. URL.: <http://theoryofculture.ru/issues/99/1187/> (дата обращения: 26.03.2024).

10. Долгин Ю.А. Управление в учреждении культуры. Современные подходы от теории до практики. Территория культуры. Образование. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NK0hA0OUSnQ/> (дата обращения: 26.03.2024).

11. Жуков А.П. Организационный механизм формирования систем управления муниципальными образованиями : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Государственный университет управления. Москва, 2012. 21 с.

12. Жучкова О.В. Государственное управление сферой культуры, основные направления и приоритеты. Ученые записки Алтайского филиала Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации: сборник статей. Алтайский филиал РАНХиГС. Барнаул, 2019. С. 43-49.

13. Закон РФ от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 N 3612-1) (ред. от 10.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.12.2023). Текст : электронный. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/ (дата обращения: 26.03.2024).

14. Ивашкин М.В., Короткова Г.К. Сфера культуры как объект управления и ее роль в развитии социально-экономических отношений общества. Вестник ТОГУ. 2011. № 1(20). С. 201-206.

15. Ильин Е.А. Управление и финансирование сферы культуры и досуга в муниципальном образовании. E-Scio. 2021. № 2(53). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-i-finansirovanie-sfery-kultury-i-dosuga-v-munitsipalnom-obrazovanii/> (дата обращения: 26.03.2024).
16. Информационно-аналитический отчет о деятельности муниципального бюджетного учреждения культуры городского округа Тольятти «Библиотеки Тольятти» за 2022 год. Библиотеки Тольятти. [Электронный ресурс]. URL: https://cls.tgl.ru/about/otchet-na-god/otchyot_na_sayt_2022.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).
17. Информационно-аналитический отчет о деятельности муниципального бюджетного учреждения культуры городского округа Тольятти «Библиотеки Тольятти» за 2023 год. Библиотеки Тольятти. [Электронный ресурс]. URL: https://cls.tgl.ru/upload/Otchet_MBUK_Biblioteki_Tolyatti_za_2023_god.pdf/ (дата обращения: 27.03.2024).
18. Карякин В.Ф. Направления и методы управления в сфере культуры. Аналитика культурологии. 2010. № 2(17). С. 191-197. URL.: elibrary_20154890_31601540.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).
19. Колесникова М.Н., Крейденко В.С. Современные проблемы библиотечного менеджмента в России. Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2018. № 4(37). С. 152-156.
20. Конституция Российской Федерации. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 82 с. (Юрайт. Академия). Образовательная платформа Юрайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/530439/> (дата обращения: 26.03.2024).
21. Мохов В.А., Гринченков Д.В., Власова Л.М., Нгуен Т.Т., Пидоненко Г.В. Концептуальное моделирование как основа проектирования сложных систем. Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. 2018. № 2(198). С. 40-47. <https://doi.org/10.17213/0321-2653-2018-2-40-47>.

22. Кран Д.Д., Петренко Т.В. Повышение эффективности государственного и муниципального управления в сфере культуры. Совершенствование системы государственного и муниципального управления в условиях реализации приоритетных национальных проектов в Российской Федерации. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием (к 100-летию Республики Башкортостан) (Уфа, 25-26 апреля 2019 г.). Ответственный редактор: Сизоненко З.Л. Уфа : Издательство: Башкирский государственный университет, 2019. Т. 2. 528 с.

23. Кряжева М.Ф., Шакирова Э.С. Библиотека как «третье место»: реализация концепции. Библиосфера. 2019. № 3. С. 93-98. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2019-3-93-98>.

24. Майорова Е.Н., Никитина М.Л. Специальные принципы государственного управления в сфере культуры: понятие и особенности. Молодой ученый. 2021. № 41(383). С. 241-243. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/383/84419/> (дата обращения: 26.03.2024).

25. Михайлов М.М. Проблемы управления сферой культуры на уровне муниципального образования. Экономика. Экономические науки: Экономика культуры. 2020. № 1-2(17). С. 23-30. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-sferoy-kultury-naurovne-munitsipalnogo-obrazovaniya/viewer/> (дата обращения: 26.03.2024).

26. Надо изменять стереотипы. Есть Talk! [Электронный ресурс]. URL: https://talkon.ru/materials/talkovosti/Nado_izmenyat_stereotipy_Zamdirektora_Bibliotek_Tolyatti_Ekaterina_Ishchuk__o_budushchem_bibliotechn/ (дата обращения: 26.03.2024).

27. Названы основные проблемы культуры в Тольятти. Портал TLT.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://tlt.ru/city/nazvany-osnovnye-problemy-kultury-v-tolyatti/2098391/> (дата обращения: 26.03.2024).

28. Наточий В.В. Реализация культурной политики на муниципальном уровне: проблемы и перспективы. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3(20). С. 400-403. [Электронный ресурс]. URL.: [elibrary_30271237_90957925.pdf/](http://elibrary_30271237_90957925.pdf) (дата обращения: 26.03.2024).

29. Национальный проект «Культура». Министерство культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/> (дата обращения: 26.03.2024).

30. Нестерова Н.А., Кириллова С.С. Проблемы финансирования учреждений культуры на муниципальном уровне. eLibrary – научная электронная библиотека. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_53950221_66996743.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).

31. Никишкина Т.Ю. Диагностика системы управления библиотекой вуза (на примере библиотеки ОмГТУ). ОмГТУ. 2016. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-sistemy-upravleniya-bibliotekoy-vuza-na-primere-biblioteki-omgtu/> (дата обращения: 26.03.2024).

32. Носкова Н.А. Современное состояние сферы культуры в регионах Российской Федерации. Петербургский экономический журнала. 2015. № 1(9). С. 25-31. [Электронный ресурс]. URL.: <https://sciup.org/140128903/> (дата обращения: 26.03.2024).

33. Ольгина И.Г., Тесля Е.В. Модель системы управления библиотекой и роль информационных технологий в принятии управленческих решений. Библиосфера. 2015. № 1. С. 79-83.

34. Асанова И.М., Дерябина С.О., Игнатьева В.В. Организация культурно-досуговой деятельности: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования. 3-е изд., стер. Москва : Издательский центр «Академия», 2013. 192 с. (Сер. Бакалавриат).

35. Открытая библиотека. Под общ. ред. С. А. Козловского. М.: Ваш формат, 2017. 140 с.

36. Паляева А.М. Актуализированные формы управленческого общения в библиотеках: новое прочтение опыта советского периода // Огарёв-Online. 2019. № 13(134). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizirovannye-formy-upravlencheskogo-obscheniya-v-bibliotekah-novoe-prochtenie-opyta-sovetskogo-perioda/> (дата обращения: 26.03.2024).

37. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебное пособие. Под ред. М. П. Переверзева. Москва : ИНФРА-М, 2023. 192 с. (Высшее образование: Бакалавриат). Текст : электронный. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1933159/> (дата обращения: 26.03.2024).

38. Понкин И.В. Особенности государственного управления в области культуры. Вопросы управления. 2014. № 3(9). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennogo-upravleniya-v-oblasti-kultury/> (дата обращения: 26.03.2024).

39. Пономарева А.И., Суворова А.В. Моделирование как метод научного познания: содержание и типология. Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-kak-metod-nauchnogo-poznaniya-soderzhanie-i-tipologiya/> (дата обращения: 26.03.2024).

40. Попова Е.А., Тарских А.В. Финансирование муниципальных учреждений культуры: особенности, пути совершенствования. 1-я всероссийская научно-практическая конференция студентов и молодых ученых «НАУКА XXI ВЕКА» Челябинск, 01 июня 2022 года. Сборник материалов 1-й Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет Институт открытого и дистанционного образования. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2022. С. 111-117. [Электронный ресурс]. URL.: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49603203/> (дата обращения: 26.03.2024).

41. Породина С.В. Направления совершенствования управления библиотеками в муниципальных образованиях. Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам XXV международной научно-практической конференции, 31 января 2018. Под общ. ред. А.В. Туголукова. 2018. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_32594563_24181649.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).

42. Постановление Мэрии городского округа Тольятти от 30.06.2006 № 5575-1/п «Об утверждении Положения о порядке назначения на должность, освобождения от должности, заключения трудового договора и осуществления трудовых отношений с руководителями муниципальных предприятий и муниципальных учреждений городского округа Тольятти». 2006. [Электронный ресурс]. URL: <https://tgl.ru/documentation/obj?obj=21426/> (дата обращения: 26.03.2024).

43. Саевич А.С. Сфера культуры как объект управления на территории муниципального образования. Аллея науки. 2022. Т. 1. № 2(65). С. 298-310. [Электронный ресурс]. URL.: https://alley-science.ru/domains_data/files/5February2022.pdf (дата обращения: 26.03.2024).

44. Секачѳв О.Н., Павлович Е.В. Разработка мероприятия по повышению эффективности деятельности бюджетного учреждения культуры в рамках бюджетирования, ориентированного на результат. Modern Science. 2019. № 9-1. С. 97-101. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_39788307_36372353.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).

45. Серяева М.Г. «Сфера культуры» Российской Федерации: понятие и источники финансирования. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 3. С. 339-343.

46. Струкова Н.А. Региональные проблемы развития сферы культуры. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. № 3-2. С. 234-238. URL: <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-3-2-234-238>.

47. Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» (с изменениями и дополнениями). 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/94274/> (дата обращения: 26.03.2024).

48. Уляева Л.Ф. Управленческие аспекты деятельности в сфере культуры. 2009. С. 1-10. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-rej.ru/Articles/2009/Ulyaeva.pdf/> (дата обращения: 26.03.2024).

49. Устав муниципального бюджетного учреждения культуры городского округа Тольятти «Библиотеки Тольятти» в новой редакции. Текст : электронный. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://cls.tgl.ru/about/ofitsialnye-dokumenty/ustav/> (дата обращения: 26.03.2024).

50. Фатова С.А. Развитие многоканальной системы финансирования сферы культуры в современных условиях. Петербургский экономический журнал. 2020. № 3. С. 124-131. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44039697_49713876.pdf/ (дата обращения: 26.03.2024).

51. Фишман Л.И., Иванов М.Ю., Гуреева Е.Г. Принципы бюджетного финансирования сферы культуры на регионально-муниципальном уровне. Наука и школа. 2016. № 1. С. 15-25. [Электронный ресурс]. URL: [file:///C:/Users/Svet/Desktop/NiSh2016-1%20\(1\).pdf/](file:///C:/Users/Svet/Desktop/NiSh2016-1%20(1).pdf/) (дата обращения: 26.03.2024).

52. Хабазина Л.Н., Кочергина С.Г., Зыряева Н.П. Управление деятельностью муниципального учреждения и направления его совершенствования. Вестник Российского университета кооперации. 2019. № 4. С. 96-100.

53. Чазова И.Ю. Управление муниципальным хозяйством: учеб. пособие для студ. Направления подготовки «Государственное и муниципальное управление». Ижевск : изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017. 82 с.

54. Шурупова А.С. Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры. Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 15. С. 1281-1285. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2016/96173.htm/> (дата обращения: 26.03.2024).
55. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений. Управление. 2018. № 6(4). С. 55-61. URL: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-4-55-61>.
56. Ячменев В.А. Понятие «управление культурой»: проблемы и перспективы развития. Философия права. 2007. № 4. С. 122-125.
57. Anan C. Library management and planning. African Journal of Library and Information Science. 2021;7(21):1. URL: <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/library-management-and-planning.pdf>.
58. Gulomova MAq. Organization and management of cultural and art institutions. International Conference on Research in Humanities, Applied Sciences and Education Hosted from Berlin, Germany. June 5th 2022; 284-286. URL: <https://conferencea.org/index.php/conferences/article/view/595/556/> (дата обращения: 26.03.2024).
59. Midatanapally VK. Library management: a bibliometric analysis. International Journal of Library and Information Studies. 2018;8(2):221-226. URL: <https://www.ijlis.org/articles/library-management-a-bibliometric-analysis.pdf/> (дата обращения: 26.03.2024).
60. Raduski D. Basic management functions in culture and arts organisations. Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. 2016;21(81):59-66. URL: <http://dx.doi.org/10.7595/management.fon.2016.0024>.
61. Sharma S, Mishra S, Gupta S, Kumar S. Library management system. Ijraset Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. 2022;10,5:889-893. URL: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2022.42375>.

Приложение А

Организационная структура МБУК «Библиотеки Тольятти»

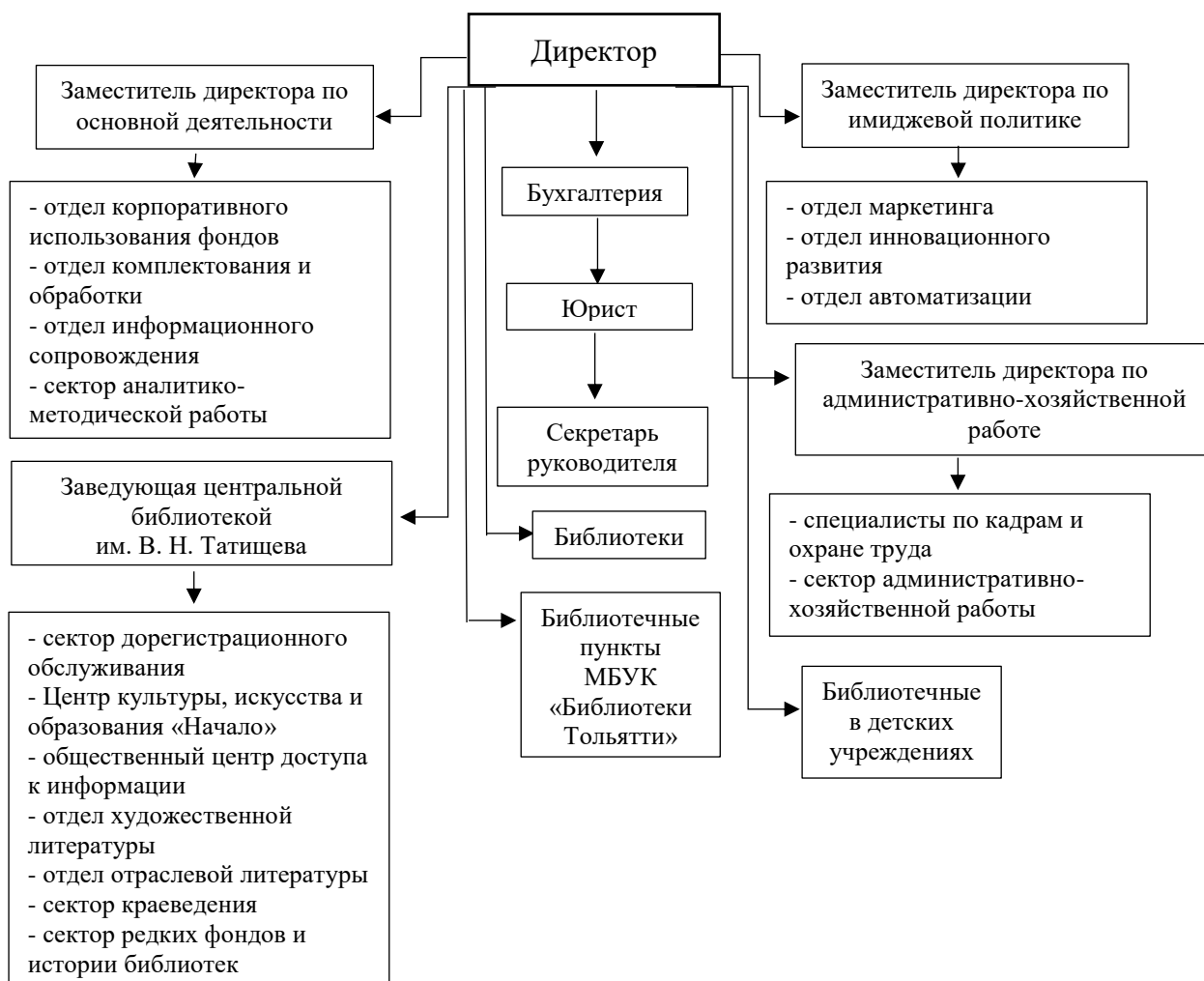


Рисунок А.1 – Организационная структура МБУК «Библиотеки Тольятти»

Приложение Б
Расчет экономической эффективности

Таблица Б.1 – Данные для расчета экономической эффективности

Показатели	Единица измерения	До введения мероприятий	После введения мероприятий	Изменения
Затраты на заработную плату	Руб.	1098924	664524	434400
Затраты на прохождение первичных медицинских осмотров на одного человека	Руб.	7000	3500	3500
Итого затраты на персонал за год	Руб.	1105924	668024	437900